

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Сидоренко Олексій Ігорович

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Мотивація персоналу в сучасних умовах господарювання (на прикладі підприємства ТОВ «ЕКО-СТЕМ»)»

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Сидоренко О.І.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Червінська Л.П.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

**Завідувач кафедри
управління бізнесом**

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Сидоренко О. І. «Мотивація персоналу в сучасних умовах господарювання (на прикладі підприємства ТОВ «ЕКО-СТЕМ»)» - Рукопис.

Дипломна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці співробітників ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

Для економічного обґрунтування шляхів удосконалення системи мотивації праці співробітників ТОВ «ЕКО-СТЕМ» у роботі застосовуються такі методи дослідження, як індукція, дедукція, спостереження, вимірювання, порівняння, опис, аналіз, синтез, табличний, графічний методи тощо.

У роботі було проаналізовано показники, що характеризують діяльність підприємства. Аналіз показав, що підприємству варто внести зміни до методів матеріальної мотивації, шляхом введення чітких критеріїв диференціації заробітної плати та підвищення ефективності розподілу преміального фонду.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу підприємства ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи мотивації праці ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

Ключові слова: мотивація, організація, підприємство, персонал, винагорода, дохід, матеріальна, нематеріальна.

ABSTRACT

Sidorenko O.I. "Personnel motivation in modern business conditions (on the example of EKO-CTEM LLC)" - Manuscript.

Diploma work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - PJSC "Higher Educational Institution" Interregional Academy of Personnel Management ". - Kyiv, 2026.

The purpose of the work is to develop and substantiate practical recommendations for improving the work motivation system of EKO-CTEM LLC employees.

For economic substantiation of ways to improve the work motivation system of EKO-CTEM LLC employees, such research methods as induction, deduction, observation, measurement, comparison, description, analysis, synthesis, tabular, graphic methods, etc. are used in the work.

The work analyzed the indicators characterizing the enterprise's activity. The analysis showed that the company should make changes to the methods of material motivation by introducing clear criteria for salary differentiation and increasing the efficiency of the distribution of the bonus fund.

The object of the research is the personnel motivation system of the LLC " EKO-CTEM LLC".

The subject of the research is theoretical, methodical and practical approaches to the formation of the work motivation system of EKO-CTEM LLC.

Key words: motivation, organization, enterprise, personnel, reward, income, material, non-material.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Поняття, зміст та функції мотивації праці персоналу	7
1.2 Сучасні методи мотивації праці персоналу	16
1.3 Характеристика системи мотивації праці персоналу сучасної організації	23
Висновок до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ « ЕКО-СТЕМ» ..	29
2.1 Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності підприємства	29
2.2 Аналіз персоналу ТОВ « ЕКО-СТЕМ»	31
2.3 Матеріальні та нематеріальні методи мотивації праці персоналу підприємства	38
Висновок до 2 розділу.....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	48
3.1 Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу на підприємствах	48
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	53
Висновок до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасне підприємство в структурі товарного ринку є складним соціально-економічним суб'єктом. В системі управління підприємства особливе місце займає управління персоналом. Значення мотивації у рамках сучасних управлінських систем безумовно велике, бо саме мотивація заставляє співробітника викладатися на повну, що гарантує ефективність діяльності організації.

Сьогодні безумовно жодна з управлінських систем не може функціонувати, не включаючи до себе ефективної системи мотивації праці, яка спонукає кожного зі співробітників працювати якомога продуктивніше та якісніше, щоб досягти поставленої мети.

Управління трудовим колективом значно ефективніше, якщо використовуються такі мотиваційні резерви, як матеріальні, соціальні та особистісні стимули.

Мотивація працівників організації гарантує успішність роботи та впевнений рух до реалізації її стратегії та зміцнення становища на ринку в цілому. Розробка системи мотивації, яка спонукає кожного окремого співробітника працювати з найбільшою віддачею, є однією з найскладніших і найбільш трудомістких завдань керівництва. Не варто забувати і про те, що обрана менеджментом система мотивації багато в чому впливає на те, в якій мірі будуть досягнуті цілі організації.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

Предмет дослідження – організаційно-економічні та управлінські відносини, у сфері мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

Мета дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці співробітників ТОВ «ЕКО-СТЕМ». Основними завданнями є:

- розглянути поняття, зміст та функції мотивації праці персоналу;
- охарактеризувати сучасні методи мотивації праці персоналу;
- надати характеристику системи мотивації праці персоналу сучасної організації;
- провести загальну характеристику господарсько-економічної діяльності підприємства;
- здійснити аналіз персоналу ТОВ «ЕКО-СТЕМ»;
- проаналізувати матеріальні методи мотивації праці персоналу підприємства;
- розглянути особливості нематеріального стимулювання до праці персоналу ТОВ «ЕКО-СТЕМ»;
- дослідити зарубіжний досвід мотивації праці персоналу на підприємствах;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

Методи дослідження. У роботі застосовуються такі методи дослідження, як індукція, дедукція, спостереження, вимірювання, порівняння, опис, аналіз, синтез, табличний, графічний методи тощо.

Структура дослідження. Бакалаврська робота включає: вступ, три структурованих розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, зміст та функції мотивації праці персоналу

Присутність кваліфікованого, постійного та мотивованого персоналу, який може виявляти та врегульовувати завдання на різному рівні та досягати цілей, є одним з найбільш важливих чинників ефективної діяльності сучасних компаній в умовах ринкової економіки.

Для ефективної та чіткої роботи компанії потрібно мати в своєму штаті надійних, стабільних та завзятих співробітників, які мають націлюватися на реалізацію своїх трудових можливостей.

На сьогоднішній день у світі створюються ефективні системи керування персоналом у компаніях. Вважається, що завданням цих систем є пошук результативних шляхів управління працею, гарантування активізації людського чинника. А саме цим чинником виступає мотивація, яка впливає на ефективність людської роботи. Отже, від ефективності управління працівниками та їх мотивацією залежить й економічний, й соціальний ефекти компанії, і, звісно, кінцевий результат [17].

А в умовах розвитку економіки нашої країни, такий сучасний механізм, як мотивація праці персоналу не є дуже розвинутим, і тому виникають певні проблеми з конкурентоздатністю. А тому тема мотивації праці персоналу компанії є дуже цікавою та актуальною в наш час.

Методологічні засади про мотивацію праці персоналу, її розвиток, теорії, чинники та використання на практиці показані в роботах та працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як В.М. Гриньова, В. П. Антонюк, Ф. Гілберт, Т.В. Харчук, А. Маслоу, М. Блауга, Л. Дублін, О. С. Виханський, Ф.М. Фоллет, Г. Емерсон, Г. Кулікова, А. Кібанова, А. М. Колот, У.С. Джевонс, Д. МакКлелланд [26].

А ефективність мотивації праці персоналу досліджували А. Грішнова, О. Кузьмін, А. Афонін, К. Альдефер, М. Мескон, І. Завадський, В. Сладкевич, В. Врум.

Всі вони показують, що мотивація праці працівників є найпливовішим важелем у роботі підприємства і у отриманні його цілей.

Розглянемо визначення мотивації праці персоналу, які наводять відомі вчені (табл. 1.1).

Таблиця 1. 1

Визначення «мотивація праці персоналу» відомих вчених

Вчені	Визначення «мотивація праці персоналу»
Буряк П. Ю., Карпінський Б. А.,	Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці
Зорін Ю. В., Шмонін Д. А.	Спонування, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу
Доманчук Д. П., Чикуркова А.	Процес спонування діяльності людини, спрямованої на досягнення накреслених цілей з урахуванням впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних, організаційних, виробничих, трудових, політичних, екологічних та інших чинників
Колот А. М., Грішнова О.А.	Спонування людей до активної діяльності, процес вибору людиною певної лінії поведінки, що має привести до задоволення її потреб та інтересів
Островерхов В. М.	Процес спонування до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її напрямлення
Кібанов А. Я.	Система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності або поведінки окремого працівника чи колективу
Куліков Г.Т.	Процес спонування людини, соціальної групи або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети
Шпикуляк О. Г.	Сукупність факторів, що викликають активність особистості та визначають її спрямованість

Джерело: складено на основі [2], [3], [5], [6], [7].

Отже, виділимо одне поняття «мотивація праці персоналу», що має на увазі спонування персоналу до роботи щодо досягнення цілей компанії через

задоволення їх власних потреб та є однією з найважливіших функцій менеджменту.

Найважливіша мета мотивації праці заключається в отриманні великої віддачі від використання присутніх трудових ресурсів. Саме це впливає на ріст загальної ефективності та прибутковості компанії.

Існують сучасні концепції мотивації праці персоналу, які базуються на чотирьох базових теоріях, які засновані на потребах людини (рис. 1. 1).

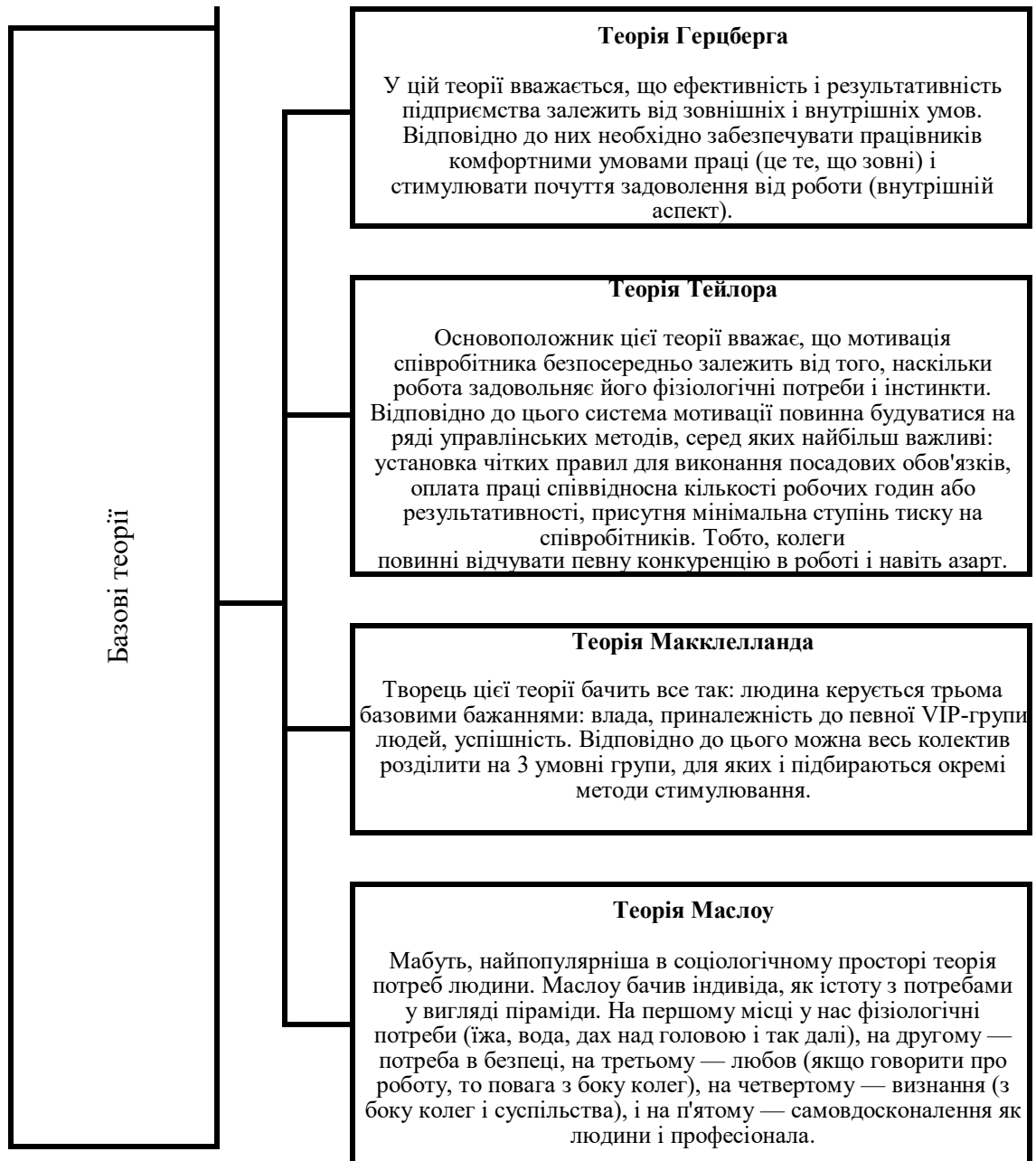


Рис. 1.1 Чотири базові теорії, які засновані на потребах людини

Джерело: складено на основі [17].

Отже, розглянемо детальніше теорію Маслоу, відповідно до якої будується мотивація персоналу. Згідно з А. Маслоу, для якісної роботи люди мають 5 рівнів потреб, до того ж для насолоди потреби рівня вище потрібно задовольнити попередню потребу. Піраміда потреб (рис. 1.2).

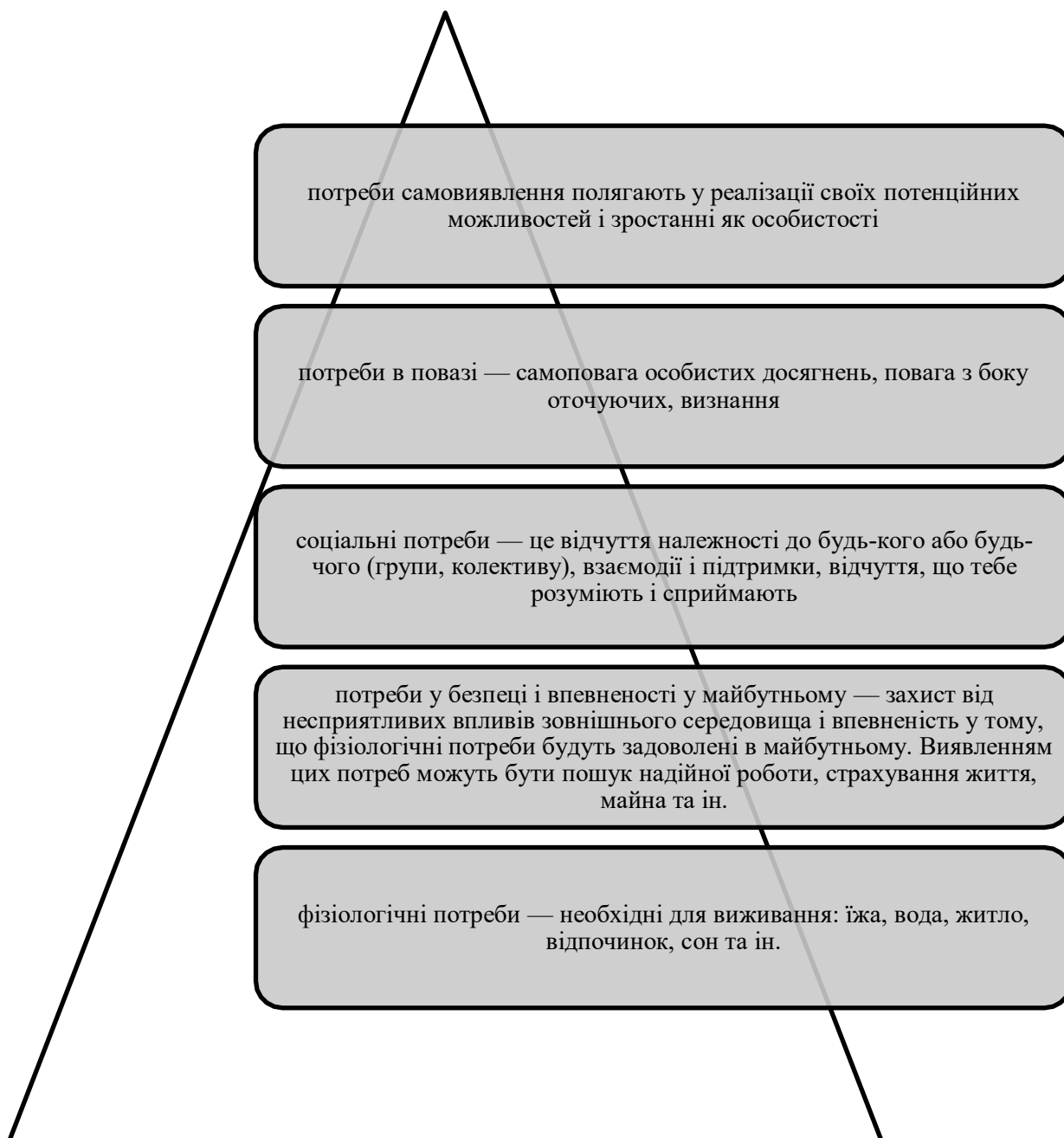


Рис. 1.2 Піраміда потреб Маслоу

Джерело: складено на основі [7].

Ця піраміда застосовується на практиці керівником компанії з використанням тієї потреби, якої налаштован працівник. Тому, керівник компанії обирає сам потрібний мотивуючий вплив на певного співробітника. Деяким

працівникам достатньо й фізіологічних потреб або потреб у безпеці, а деякі вже задовольнили ці нижчі потреби, й прагнуть йти вище. Тоді керівникам компанії потрібно застосовувати інші підходи для задоволення цих потреб, щоб мати ефективність від їх роботи для компанії. Це може бути й надання більш відповідальної роботи, спілкування на робочих місцях, створення додаткових повноважень, розвиток по кар'єрі [10].

Мотивація праці показує себе системою, яка поєднує потреби, мотиви, цінності, інтереси. Спрощена модель мотивації поведінки через споживання виглядає наступним чином (рис. 1.3).

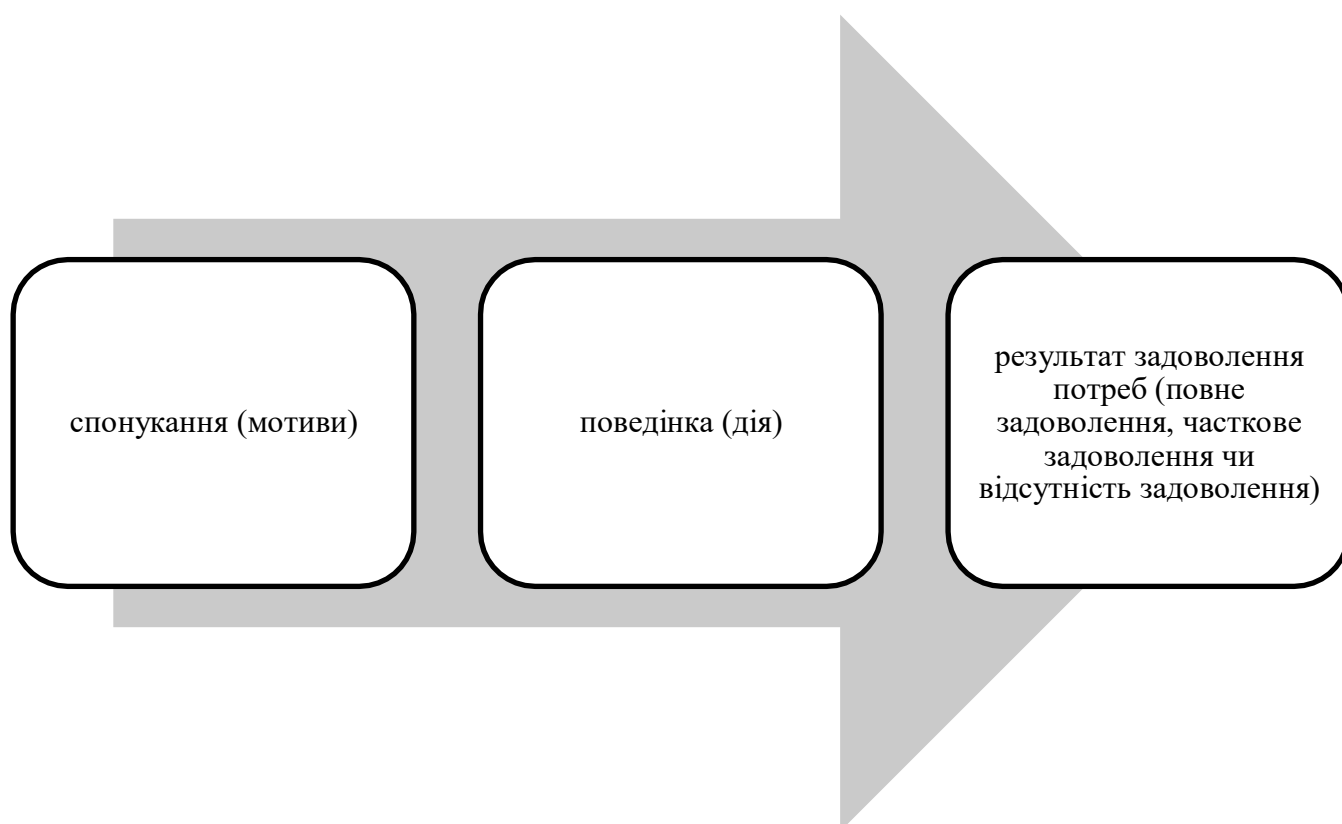


Рис.1.3 Спрощена модель мотивації

Джерело: складено на основі [10].

Тож, бачимо, що важливу роль у визначенні мотивації представляють мотиви, які є спонукальними та передують дії.

Система мотивації праці персоналу необхідна дотримуватися вимогам, як:

- мати на увазі всі потреби й інтереси кожного співробітника в трудовому колективі;

- створювати мотиваційно-стимуляційну основу внутрішньої та зовнішньої діяльності;
- мати вплив на мотиваційну свідомість персоналу [7].

Мотивація діє на основі внутрішніх та зовнішніх сил, які спонукають персонал до роботи, впливають на його поведінку та формують досягнення й своїх цілей, й цілей компанії.

Мотивація праці персоналу є дуже складною частиною. Через те, що в основі трудової діяльності персоналу лежать його потреби та інтереси, для створення довготривалих мотивів його праці варто організувати умови, за яких працівник сприйматиме свою роботу, як джерело справедливої винагороди, основу професійного зростання, визнавати об'єктивну оцінку його здібностей і результатів праці [30].

Процес мотивації праці персоналу відбувається в 5 етапів (рис. 1.4).

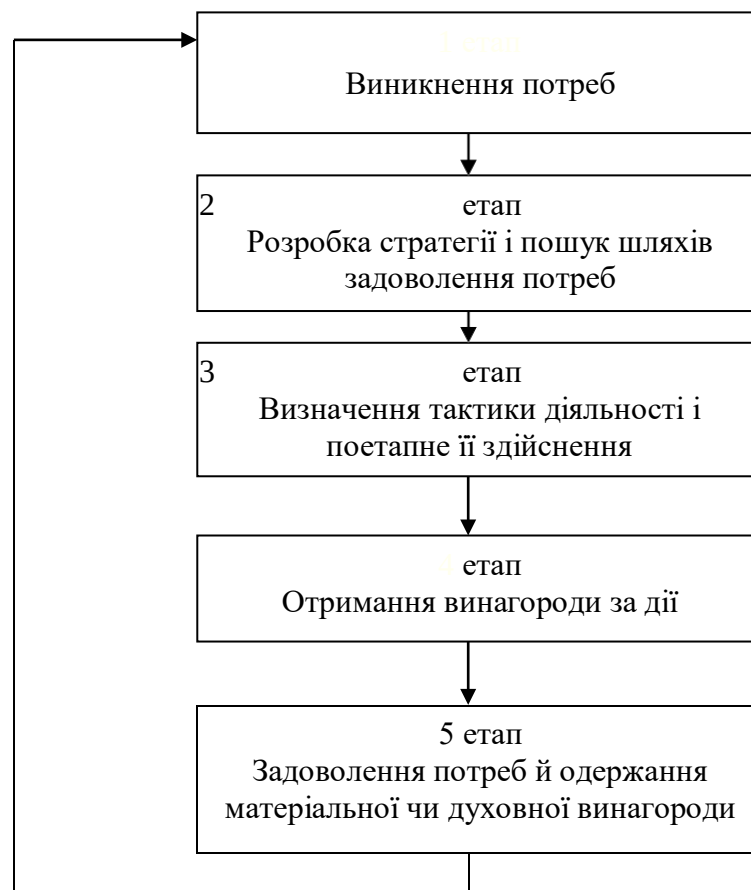


Рис. 1.4 Схема процесу мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [30].

На першому етапі у людини виникають потреби і вона хоче це задовольнити. Саме тут виникає питання розробки методів матеріального та морального стимулювання. В залежності від можливостей організації варто забезпечити достатньо високий рівень надбавок і премій, таким чином продемонструвавши реальний інтерес керівництва до підтримки прагнення до якісної роботи.

Другий етап саме є тотожною фразою до пошук засобів до задоволення потреби персоналу. Тут ще й пропонується покращити та модернізувати систему мотивації персоналу для підвищення конкурентоздатності компанії.

Третій етап має на меті створення загальної системи мотивації, що основана на підготовленій філософії якості та передбачає чималі зміни в значенні поняття якості роботи.

Також застосовується моніторинг, який передбачає аналіз існуючої системи мотивації, аналіз якісного складу персоналу, його мотиваційну сферу та оцінку необхідності зміни системи мотивації.

В четвертому етапі через певні зусилля, які були прикладені в етапах вище, працівник отримує те, що задовольнить його потребу. Від того, чи персонал задовільнився цим чи ні, відбувається або послаблення, або збереження та, навіть, посилення мотивації.

На останньому етапі відбувається задоволення потреби. І від рівня цього працівник або починає заново шукати способи задовільнити, або зупиняється на цьому [30].

Щодо характеру мотиваційного процесу підсумуємо, що він у великій мірі залежить від виду потреб, що його ініціюють. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості, як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність.

Розглянемо, які є види мотивації праці персоналу і розберемо детальніше (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Види мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [19].

Внутрішня мотивацією передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності, їхньої потреби на підприємстві.

Зовнішня мотивація спирається на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного покарання і дисциплінарні заохочення.

Матеріальна мотивація включає оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати. Нематеріальна мотивація – це навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання тощо.

Важливими проблемами матеріальної мотивації на сучасному етапі розвитку економіки, особливо в Україні, є низька заробітна плата, зміни стандартів і норм, відповідно до вимог європейського законодавства, а також необхідність розробки нових методів економічного стимулювання працівників на ринку праці [7].

У наші дні ефективність мотиваційної системи передбачає наявність не лише матеріальних факторів, таких як висока заробітна плата, а й нематеріальних, які пов'язані з надійністю робочого місця, досягненням особистих цілей, бажання взяти на себе ініціативу та відповідальність, а все це впливає на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність.

Основні завдання мотивації праці персоналу (рис. 1.6).

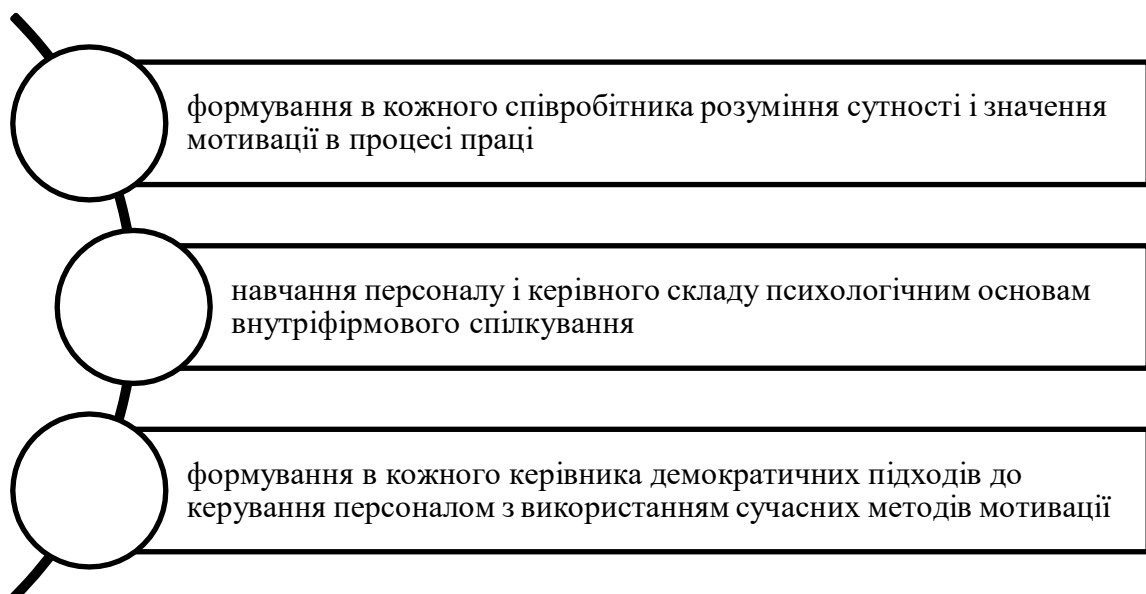


Рис.1. 6 Завдання мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [30].

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- визначення функції мотивації праці на підприємстві;
- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин.

Основні функції мотивації праці (рис. 1.7).

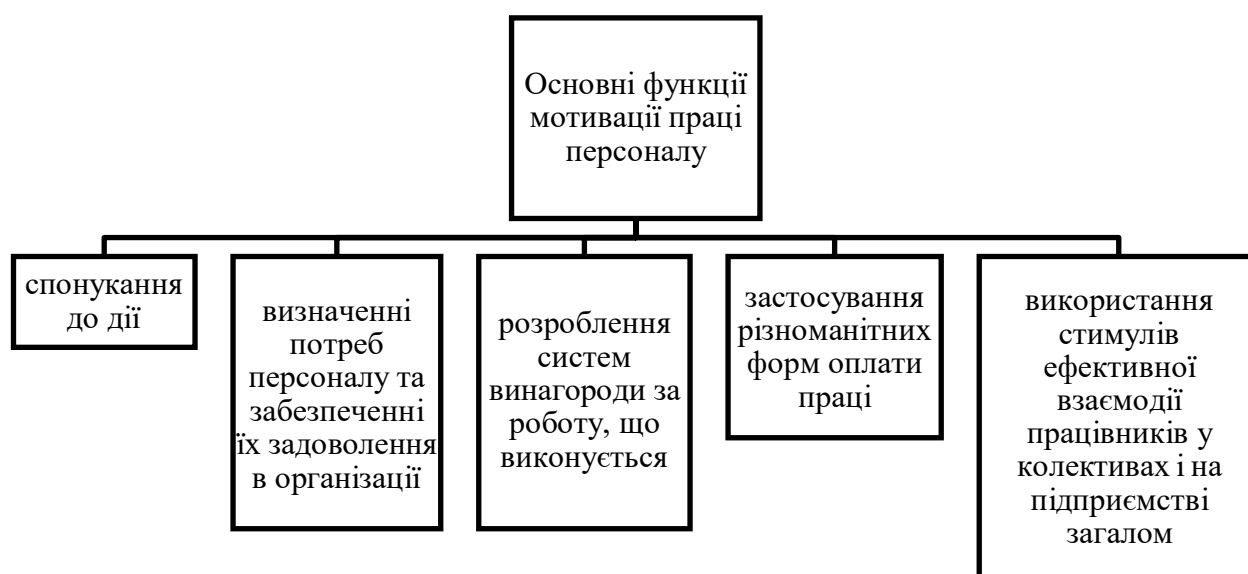


Рис. 1.7 Основні функції мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [30].

Отже, підсумуємо, що мотивація як основна функція менеджменту має зв'язок з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

1.2 Сучасні методи мотивації праці персоналу

Мотивація праці сьогодні є однією з рушійних сил, які допомагають у вирішуванні комплексу соціально-економічних проблем. Методи мотивації праці персоналу можуть бути різними. Але в основному вони залежать від системи

стимулювання та управління на підприємстві. Велика кількість компаній та фірм нашої країни використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, наприклад фіксована заробітна плата, одноразові премії та т.д., не використовуючи досвід застосування сучасних методів мотивації персоналу компаній країн розвинутої ринкової економіки [13].

Методи мотивації працюючих – це частина організаційної культури.

Багато вчених розділяють свої думки з приводу сучасних методів праці персоналу і розділяють їх по-різному. Тому, розглянемо спочатку методи мотивації праці персоналу з одного боку (табл. 1.2).

Таблиця 1. 2

Основні методи мотивації праці персоналу

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення (примус)	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у матеріальній сфері примус пов'язаний з штрафами, звільненнями, перекладом на іншу, низкооплачувану посаду або роботу. У соціально-психологічній сфері управління метод примусу найчастіше використовує форми, пов'язані із страхом прилюдного приниження, образи і стресу. Людина, боячись бути ображеним або турбуючись за своє здоров'я, стає покірною.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність (ототожнення)	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації. При цьому мотиви відчуються працівниками як внутрішні. В результаті працівники починають розглядати благополуччя організації як основу свого благополуччя, а її успіхи і невдачі – як свої особисті.
Пристосування	як метод мотивації, найбільш застосовується для менеджерів середнього і навіть верхнього рівнів управління. Він дозволяє співробітникам впливати на цілі і завдання самої організації, пристосовувавши їх частково до своїх цілей. Люди більш охоче слідує своїм установкам, чим чужим. Сила цього методу мотивації, перш за все в тому, що у працівників, що роблять вплив на цілі і завдання організації, з'являється відчуття співвласника, співучасника в найважливіших стратегічних питаннях існування організації або свого підрозділу.

Джерело: складено на основі [13].

На сьогодні велика кількість компаній в світі використовує метод винагородження, і тому практикує участь персоналу в прибутках. Мається на увазі, що при додатковому прибутку підприємства за допомогою росту продуктивності та якості, прибуток поділяється на компанію та персонал. Поділ відбувається на всіх працівників підприємства, які доклали до цього зусилля [24].

Є певна кількість видів систем грошової винагороди персоналу, заснованих на колективному розподілі вигід від росту продуктивності (рис. 1.8).

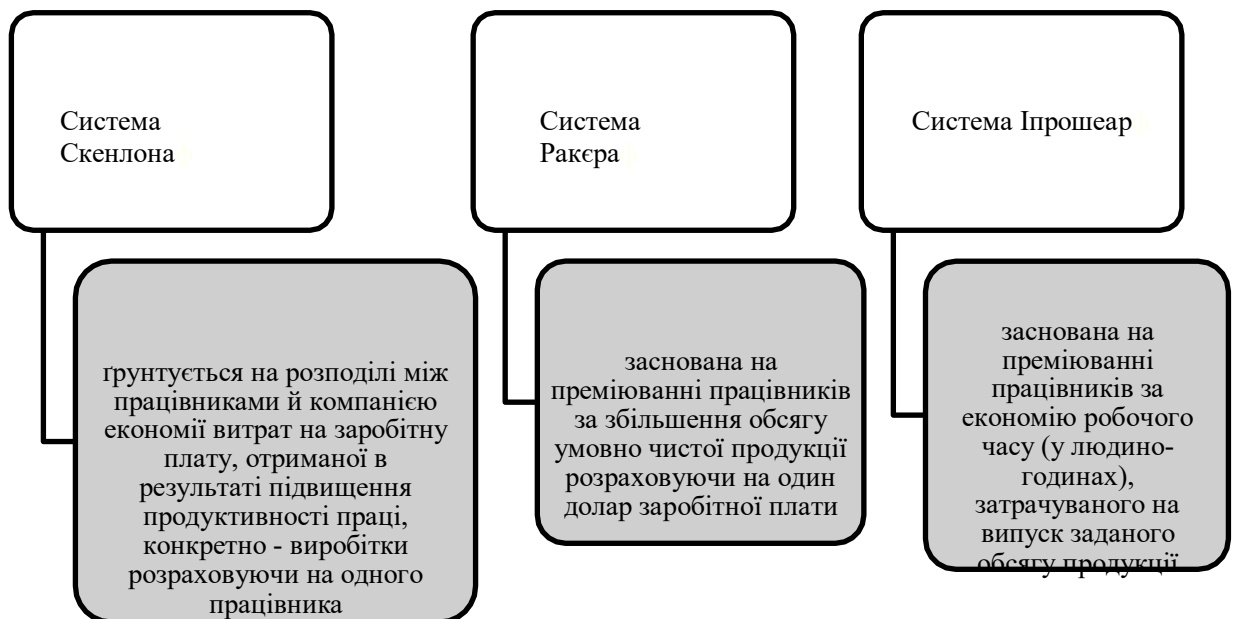


Рис. 1.8 Види систем грошової нагороди персоналу

Джерело: складено на основі [13].

Винагородження показується в різних видах та засновано на положеннях теорії потреб в тому, що цілі, прагнення, цінності й поведінка виступають як мотиви. Це можуть бути й подарунки, й туристичні путівки, й бонуси та інше. Винагорода спонукає вірити в себе, дає надію на успішне виконання завдань, підсилює бажання працювати з вищою віддачею. Це дозволяє підвищити популярність досягнень у галузі підвищення ефективності та якості праці, які до цього були непомітними.

Ще однією з форм мотивації, яка має широке застосування у практиці закордонних та вітчизняних компаній, є використання гнучких графіків праці.

Недавньою технологією в мотивації праці персоналу виступає грейдинг. Це формування структури посад, відповідно до яких розраховують зарплату. Саме тут йде мова про створення інструмента виміру цінності кожної посади в організації.

Тож, є велика кількість методів мотивації праці персоналу, які дозволяють створити розвинуту систему мотивації в компанії.

Застосування кожного методу мотивації або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює підприємство [13].

За дослідженнями інших вчених, які показані в її працях, сучасні методи мотивації праці персоналу (рис. 1.9).

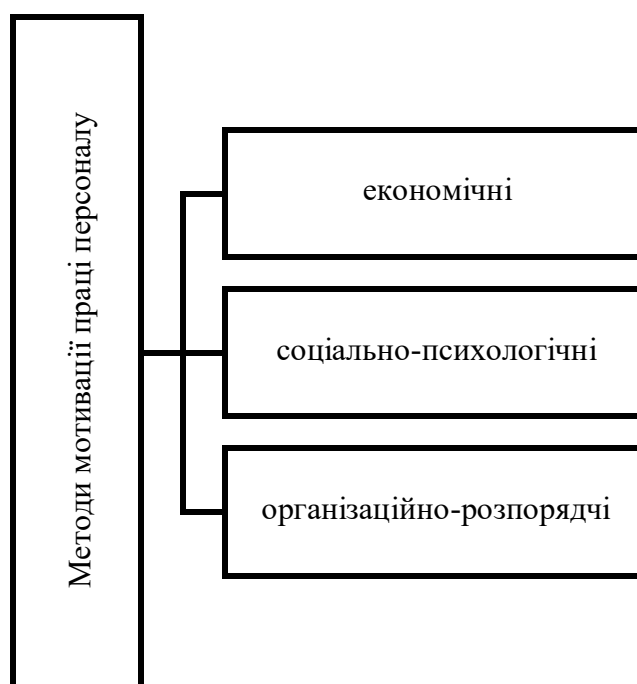


Рис. 1.9 Сучасні методи мотивації персоналу

Джерело: складено на основі [24].

Цей поділ є найрозповсюднішим в сучасних умовах по всьому світу.

Економічні методи мотивації праці персоналу передбачають крім заробітної плати повинні бути грошові виплати (премії) за результатами роботи або спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника.

Саме цей метод є найпоширенішим в нашій країні. Домінуючими є:

- грошові виплати за досягнення певних цілей;
- преміювання, надбавки і стимулюючі виплати;
- спеціальні винагороди для стимулювання здорового способу життя (наприклад, за відмову від куріння);
- подарунки;
- доплата за стаж роботи;
- безкоштовні обіди допоможуть створити лояльність до співробітників і показати цим подяку за хорошу роботу;
- нарахування бонусів, та вподальшому обмін їх на щось, які служать приємністю від керівництва.

У інших країнах, а саме в США, Англія, Франція та інших, преміюють менеджерів не тільки грошовими надбавками, а й акціями та правами власності.

Соціально-психологічні методи мотивації праці також мають велике значення для створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Сюди входить:

- поділ успіху компанії з співробітниками. Це можуть бути й грошові виплати, бо коли персонал знає, що він допоміг та зробив внесок у досягнення підприємства, то він більш відповідально ставиться до роботи;
- участь в інноваціях. Співробітники відчують, що їм довіряють і їх цінують, особливо коли якісь ідеї приймаються до розгляду або роблять це в житті компанії;
- відрядження до інших міст та країн як нагорода;
- гарний робочий простір, обладнання, комфортабельність меблів;
- вечірка. Якщо вони проходять цікаво, то служать відмінним засобом мотивації, даючи людям можливість краще пізнати один одного і трохи повеселитися [31].

Соціально-психологічні методи мотивації праці персоналу мають в собі такі елементи (рис. 1.10).

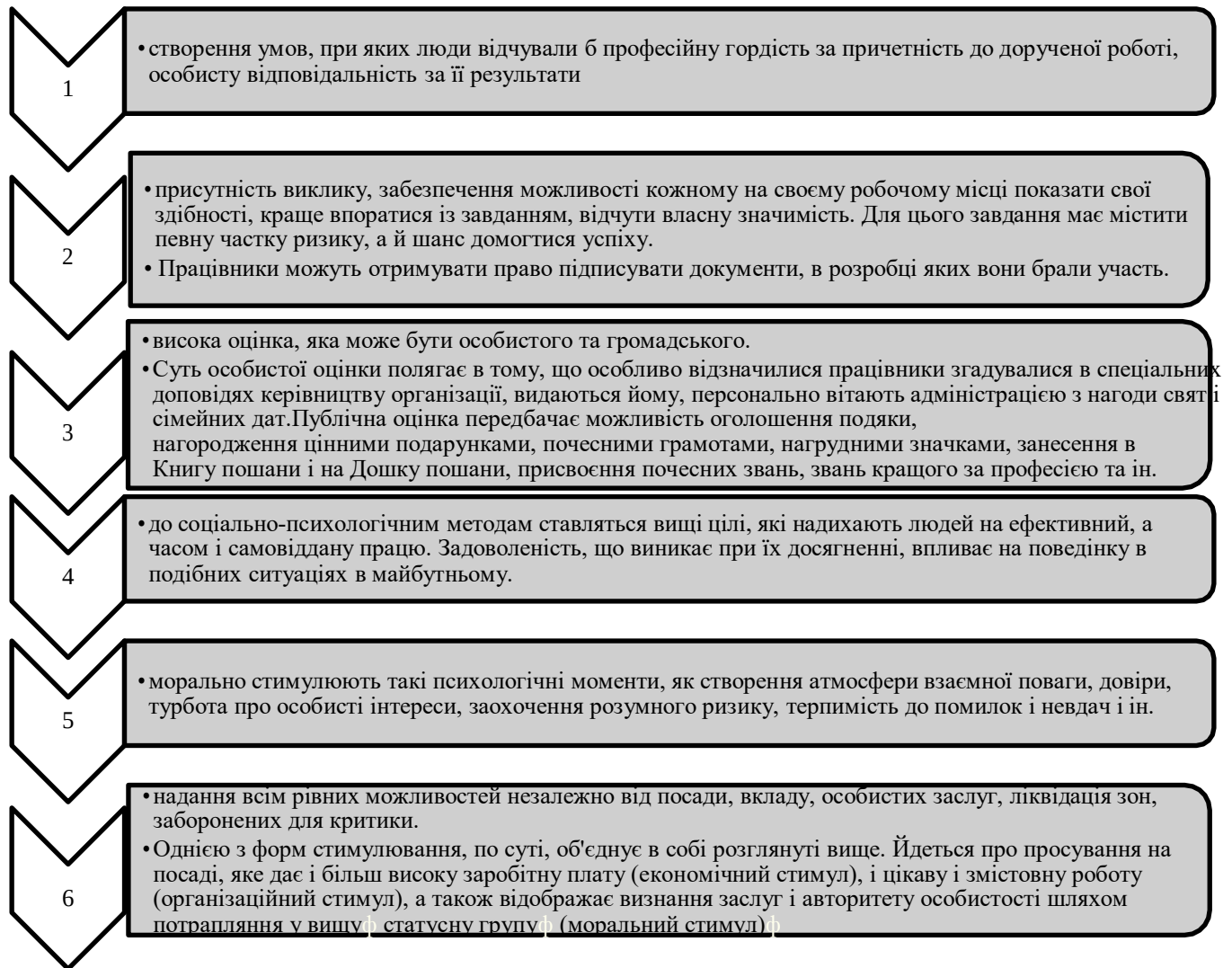


Рис.1. 10 Елементи соціально-психологічних методів мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [31].

До організаційно-розпорядчих методів можна віднести:

- кар'єрний ріст. Навіть, якщо є невисоке підняття в кар'єрі, то це дасть гарний імпульс. Це є чудовою мотивацією.
- професійний ріст. фактор професійного зростання може відмінно використовуватися в рамках великої компанії, де є можливість переходу з однієї області діяльності в іншу.
- гнучкий графік роботи.
- створення команди [18].

Аналізуючи ці сучасні методи мотивації, які є стандартними і дуже поширеними, є також й нестандартні методи мотивації праці персоналу. Розглянемо, які саме та наведемо приклади компанії, які використовують їх (табл. 1. 3).

Таблиця 1.3

Нестандартні методи мотивації та приклади їх застосування у міжнародній практиці

Приклади компанії, які використовують такі методи мотивації праці персоналу	Нестандартні методи мотивації
Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс	Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізень тощо.
IBM, Макдональдс	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.
Johnson&Johnson, Renault, Peugeot	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.
Johnson&Johnson	Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.
GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric	Публікація у власному друкарському органі.
Toshiba, IBM, Polaroid	Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.
Google, Яндекс	Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.

Джерело: складено на основі [18].

Отже, деякі методи мотивації можуть бути актуальними при правильному та чіткому використанні, дивлячись на діяльність своєї компанії.

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Застосовувати тільки матеріальні мотивації не дозволяє формувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації. На сьогодні варто націлитися на на

нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи.

1.3 Характеристика системи мотивації праці персоналу сучасної організації

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства.

Система мотивації праці персоналу на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах (рис. 1.11).

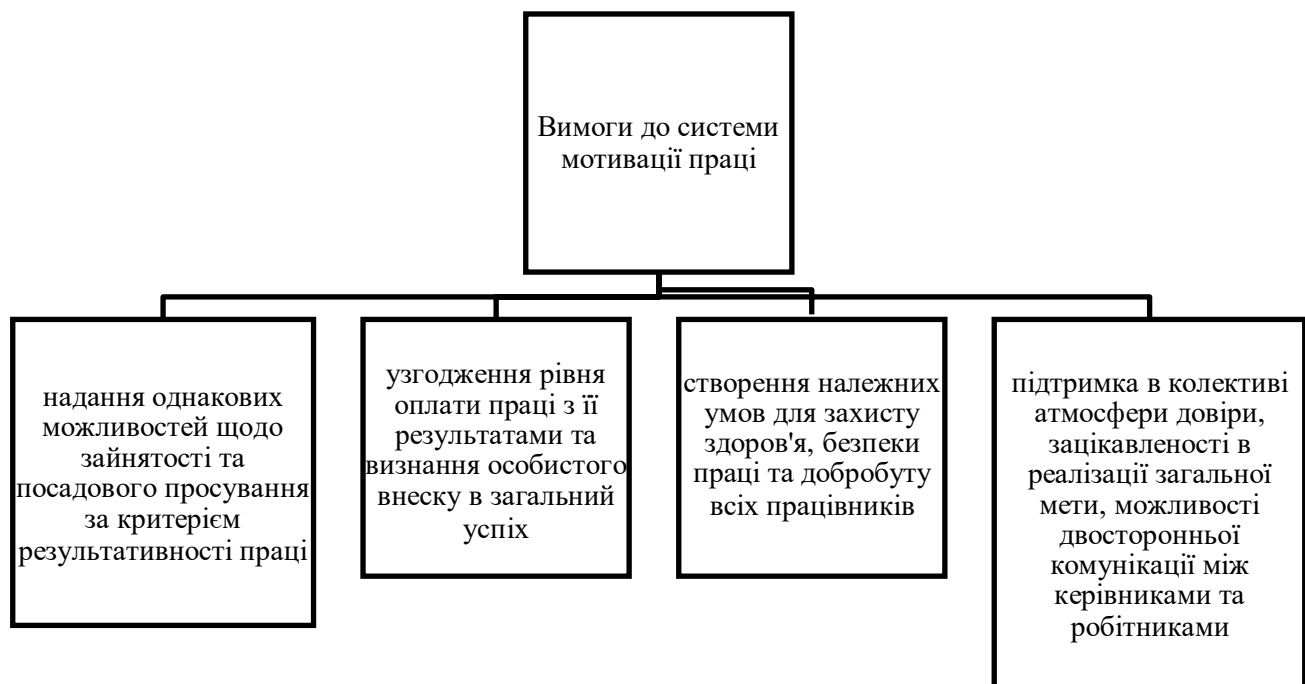


Рис. 1.11 Вимоги до системи мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [31].

Вчені створили підходи для створення та характеристики систем мотивації праці персоналу (табл. 1.4).

Підходи до систем мотивації праці персоналу

Підходи	Суть
Адміністративно-технологічний	Даний підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати. Відповідно, за таких умов, немає необхідності у розробці складної системи мотивації. Але реалізація адміністративно-технологічного підходу знижує рівень мотивації працівника.
Ресурсно-дефіцитний підхід	Найактивніше застосовувались методи негативної мотивації за «туніадство», що стало причиною розвитку у працівників мотиву участі у трудовій діяльності незалежно від кінцевих кількісних та якісних результатів праці
Програмно галузевий підхід	Він передбачає диференціацію систем мотивації залежно від галузевої приналежності підприємства.
Ментальний підхід	Позитивною стороною ментального підходу є можливість використання національних традицій для застосування сучасних методів управління, організації праці, мотивації персоналу. Але вона сповільнює розвиток ринкових відносин в їх чистому вигляді, коли вони звільнені від усіх національних обмежень.
«Патріархальний» підхід	Схожий до ментального підходу. Відмінність між ними полягає у розставленні пріоритетів при застосуванні різних видів стимулів, які залежать від їх носіїв.
Організаційний підхід	Враховуючи те, що одним з найважливіших мотивів при використанні цього підходу є мотив досягнення, можна зробити припущення, що в процесі реалізації працівником своїх владних амбіцій, які повинні бути направлені на максимізацію результатів трудової діяльності, він буде отримувати схвалення з боку керівників.
Соціально-поведінковий підхід	ґрунтується на теорії малих груп і полягає в формуванні бригад, невеликих команд у складі трудового колективу. Проте реалізація цього підходу буде доцільною, за умови, що пріоритетними потребами працівника є соціальні.
Корпоративний підхід	Позитивними наслідками застосування корпоративного підходу до побудови і розвитку систем мотивації персоналу промислових підприємств є: орієнтація на розвиток всіх здібностей працівника; постановка акценту не тільки на активізацію трудової діяльності, а й на організацію поведінки працівника; задоволення потреб.
Антропоцентричний підхід	Основою стає комплекс потреб персоналу, а не наявні у організації ресурси, характер відносин між керівником і працівником, традиції і т. д. При даному підході системи мотивації орієнтовані на значні вкладення в працівника для вдосконалення його здібностей, підвищення якості життя. Антропоцентричний підхід на сьогоднішній день найбільше відповідає сучасним вимогам.

Джерело: складено на основі [25].

Жоден з цих підходів до створення системи мотивації персоналу підприємства не застосовується в чистому вигляді. Необхідно обирати основні

ідеї кожного з підходів та пристосовувати їх до умов та особливостей діяльності компанії.

Розробка і впровадження системи мотивації праці персоналу складається з таких кроків (рис. 1. 12).

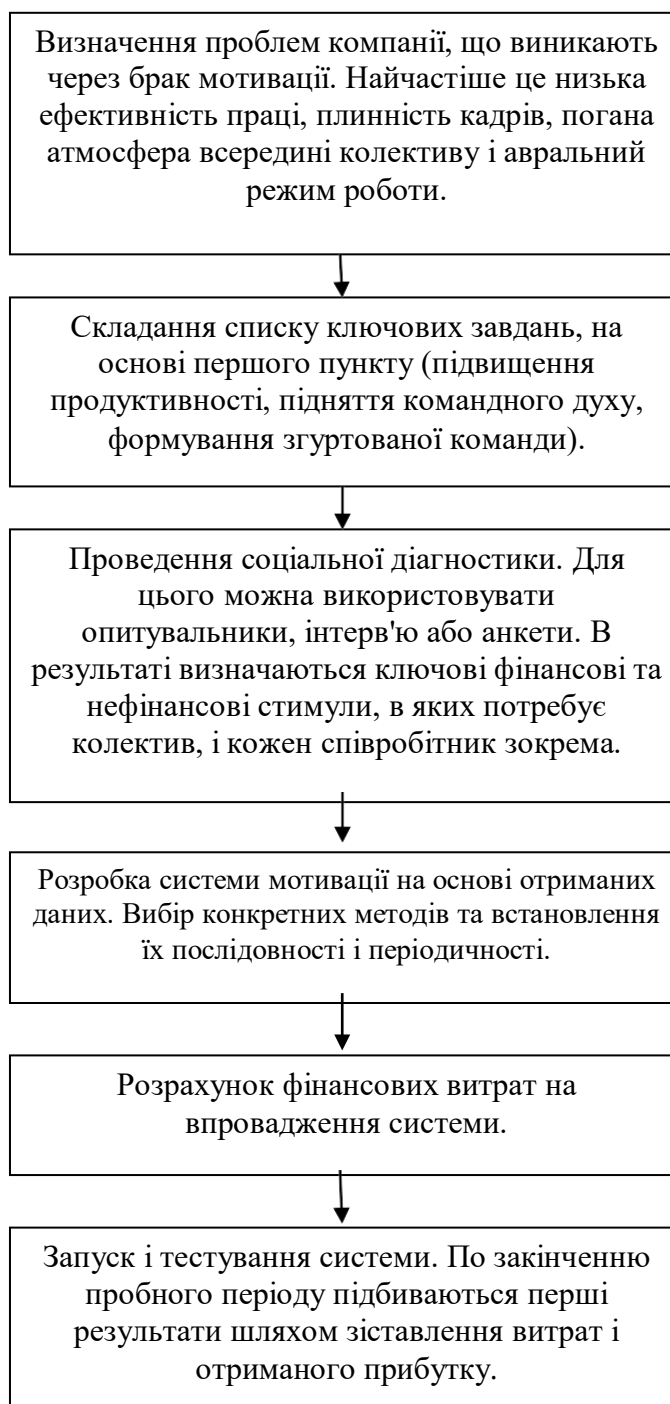


Рис. 1.12 Кроки для розробки та впровадження системи мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [9].

Рисами системи мотивації праці є:

- сприяння формуванню та досягненню суспільно значущих цілей підприємства і завдяки цьому підтримання рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;
- орієнтація на створення системи економічних стимулів до праці, тобто рівня, диференціації, структури та динаміки витрат на персонал;
- поступовий перехід від одноосібного до демократичного стилю управління;
- виконання функції комунікації між керівництвом і власником підприємства та її працівниками щодо створення і підтримки взаємного порозуміння [9].

Отже, назвемо складові, які включає ефективна система мотивації праці персоналу (рис. 1.13).

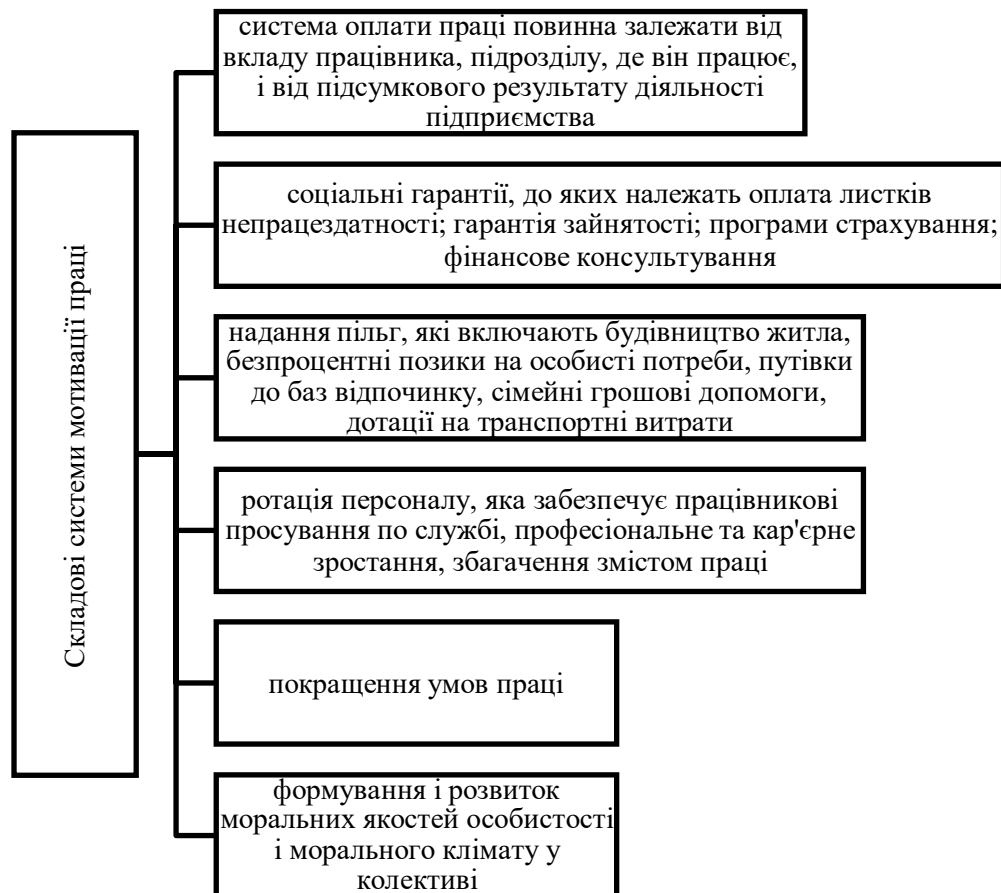


Рис. 1.13 Складові системи мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [25].

Використання системи мотивації праці повинно дати змогу підприємству досягти поставлених цілей. Таким чином, чим краще узгоджена система мотивації праці персоналу, тим активніше працівники досягають результатів, направлених на реалізацію потреб підприємства, оскільки відчують себе рівноправними партнерами в соціально-економічних процесах підприємства.

Висновок до розділу 1

Мотивація праці персоналу має в собі розвивання сприятливих умов і стимулів, які націлюють працівників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат.

Мотивація праці – це нематеріальне навантаження, що надає персоналу можливості реалізувати себе як особистість і як працівника одночасно. Вона виконує економічну, моральну й соціальну функції. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Ціль мотивації – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Функція мотивації праці персоналу обхвачує розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Управлінській ланці компанії важливо завжди пам'ятати, що навіть ретельно складені плани і найдосконаліша структура організації мало чого варті, якщо хтось не виконує конкретної роботи в організації.

Економічні методи є найпоширенішими. Це є матеріальним грошовим стимулюванням. Серед прикладів матеріального негрошового стимулювання, яке менш популярне, але все оно в поєднанні використовується, є організація корпоративного навчання іноземним мовам, оформлення корпоративних страхових полісів та підвищення кваліфікації за рахунок компанії тощо.

Отже, ефективно й чітко створена система мотивації праці персоналу, що складається з матеріальних і нематеріальних складових, дозволить підвищити ефективність компанії та її конкурентоздатність.

Мотивація праці персоналу дає такі переваги, як:

- підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому;
- формування позитивної атмосфери в колективі;
- підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу;
- формування стійкої корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕКО-СТЕМ»

2.1 Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю " ЕКО-СТЕМ" було засновано 23 березня 2023 року. Форма власності - недержавна. Розмір статутного капіталу підприємства: 50000 грн. Основним видом діяльності є діяльність в області комп'ютерного програмування, додатковими видами діяльності є: неспеціалізована оптова торгівля; інші види роздрібної торгівлі за межами магазинів, торгових палаток та ринків; консультаційні послуги в області комп'ютерних технологій.

ТОВ « ЕКО-СТЕМ» пропонує сучасні інноваційні програмні рішення, наприклад, програма «Morbah HR» - автоматизована система управління персоналом, створена компанією.

Morbah HR надає оцінку компанії в реальному часі аналізуючи:

- корпоративну культуру, місію, цінності;
- рейтинг компанії на ринку праці,
- рівень зарплат, соціальний пакет;
- фінансові показники, відгуки співробітників;
- технологічний стек і багато іншого.

Система автоматично оцінює співробітників компанії (тих, що наразі працюють, і тих, що звільнилися) і визначає наскільки вони відповідали займаній посаді, ідеальному кандидату на ринку, ідеальному співробітнику у відділі, перевіряє на відповідність співробітника цілям і завданням компанії, з'ясовує рівень розвитку і навчання і виявляє професійні і особистісні якості.

Завдяки машинному навчанню, система аналізує мільйони резюме і вакансій і виявляє необхідні навички та компетенції, якими повинен володіти ідеальний кандидат на ринку і порівнює їх з співробітниками компанії і майбутніми кандидатами. Надамо основні економічні показники фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2. 1):

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ
«ЕКО-СТЕМ» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2023	2024	2025	+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Обсяги господарської діяльності (валова продукція), тис. грн.	45600000	82340000	5650000	-39950000	-87,6 %
2. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1824000	2447000	1695000	-129000	-7, 07%
3. Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3240000	7128000	4536000	+1296000	+40%
4. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1824000	1446982	1694982	-129018	-7, 07%
5. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-1416000	-4681000	-2841000	-1425000	+0, 63%
6. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	228000	411000	226000	-2000	-0, 87%
7. Податок на прибуток, тис. грн.	41040	73980	40680	-360	-0, 09%
8. Чистий прибуток, тис. грн.	227982	410982	225982	-2000	-0,87 %
9. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	14	26	19	+5	+3, 6%
10. Середньорічна вартість, тис. грн.: - необоротних активів (оборотні засоби)	350000	560000	500000	+150000	+42,85 %
- оборотних активів	4910000	8794000	6150000	+1240000	25,25 %

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
11. Фондовіддача	130,286	147,036	11,300	-118,986	- 91,33 %
12. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0, 372	0, 278	0, 275	-0, 097	- 26, 07%
13. Продуктивність праці, тис. грн.	3257142,9	3166923,1	297368,4	-2959774,5	- 90,87 %
14. Рентабельність господарської діяльності, %	7,036 %	5,765 %	4,981 %	-2,055 %	-29,2 %

З табл. 2.1 видно, що у 2025 році на підприємстві різко зменшилися обсяги господарської діяльності, зокрема на 87,6 %, тоді як собівартість реалізованої продукції збільшилась на 40 % порівняно з 2023 роком. За результатами цього підприємство отримало значні валові збитки. Крім того, щорічно спостерігаємо зменшення розміру чистого прибутку. Кількість працівників зросла на 5 чоловік у 2025 році. Рентабельність господарської діяльності знизилась практично на 30 % у звітному році, у порівнянні з базовим, що свідчить про зменшення ефективності діяльності компанії для його власника. Також спостерігаємо, що коефіцієнт оборотності оборотних активів також падає – з 0, 372 у 2023 році до 0, 275 у 2025 році, що обумовлює збільшення потреби в фінансових ресурсах. В умовах недостатнього доступу до дешевих фінансових ресурсів зрештою призведе до зростання фінансових витрат компанії.

Також, відмічаємо падіння показника фондівіддачі (більше 90%), що виступає індикатором погіршення ефективності використання основних засобів на підприємстві. Таке значне скорочення відбулося через те, що обсяги господарської діяльності у 2025 році зменшились на 87% порівняно з 2023 роком.

2.2 Аналіз персоналу ТОВ «ЕКО-СТЕМ»

Розглянемо склад та структуру персоналу ТОВ «ЕКО-СТЕМ» (табл. 2. 2).

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу підприємства за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. до 2023 р., %
	чол.	у % до заг. к-ті	чол.	у % до заг. к-ті	чол.	у % до заг. к-ті	
Середньооблікова чисельність персоналу	14	100 %	26	100 %	19	100 %	136%
Адміністративний персонал	0	0%	0	0%	0	0%	0 %
Виробничий персонал	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0%

У 2025 році чисельність працівників зросла на 36%, у порівнянні з 2023 роком, разом з цим кількість адміністративного і виробничого персоналу не змінилася. Найбільше число співробітників спостерігалось у 2024 році – 26 осіб.

Таблиця 2.3

Склад та структура працівників за статтю ТОВ «ЕКО-СТЕМ» за 2023-2025 рр.

№	Показники	2023р.		2024р.		2025р.		Відхилення 2025р. до 2023р.	
		осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	о осіб	Пит. Вага, %	+/-	%
1	Всього працівників	14	100 %	26	100 %	19	100 %	5	136 %
У тому числі									
2	жінки	3	21%	6	23%	4	21%	1	133%
3	чоловіки	11	79%	20	77%	15	79%	4	136%

У звітному періоді кількість працівників збільшилася на 36%, у порівнянні з 2023 роком, як і відхилення за статтю в 2025. Кількість чоловіків переважає над кількістю жінок, так у 2023 році відношення було 79 до 21, як і у звітному 2025.

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу за рівнем освіти і віком (2025 р.) ТОВ «ЕКО-СТЕМ»

Вік	Кількість з вищою освітою, осіб	Кількість з середньою спеціальн. освітою, осіб	Кількість з середньою освітою, осіб	Всього, осіб	Питома вага в загальній чисельності, %
	звіт. рік	звіт. рік	звіт. рік	звіт. рік	звіт. рік
До 30 років	15	0	0	15	79 %
Від 30 до 45	4	0	0	4	21%
Від 45 до 60	0	0	0	0	0 %
Понад 60 років	0	0	0	0	0 %
Всього	19	0	0	19	100 %

На даній таблиці видно, що працівники підприємства мають вищу освіту. За віковою характеристикою переважають співробітники віком до 30 років, вони складають 79 % від загальної чисельності.

Таблиця 2.5

Структура персоналу за стажем роботи ТОВ «ЕКО-СТЕМ» за 2023-2025 рр.

№	Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025р. до 2023р.	
		осіб	Пит. Вага	осіб	Пит. Вага	осіб	Пит. Вага	+/-	%
			%		%		%		
1	Всього працівників	14	100	26	100	19	100	5	36
2	З них мають стаж роботи:								
	до 1 року	4	29	5	19	0	0	-4	-100
	від 1 до 3 років	4	29	6	24	3	16	-1	-25
	від 3 до 5 років	4	29	10	38	12	63	8	200
	від 5 до 10 років	2	13	5	19	4	21	2	100
	від 10 до 20 років	0	0	0	0	0	0	0	0
	більше 20 років	0	0	0	0	0	0	0	0

У 2025 році чисельність персоналу ТОВ "ЕКО-СТЕМ" зросла на 36% (5 працівників) у порівнянні з 2023 роком. А також відбулися суттєві структурні

зміни персоналу за стажем роботи. Якщо у 2023 році працівників зі стажем роботи до 1 року було 4, то у 2025 році таких вже немає, це значить, що компанія не набирала нових співробітників. Помітно збільшилася кількість співробітників, які працюють у компанії від 3 до 5 років – з 4 осіб у 2023 до 12 у 2025 році. Станом на 2025 рік найбільшу питому вагу в 63 % складають працівники зі стажем 3-5 років.

Таблиця 2.6

Кількість розміщення кадрів за посадами, що потребують освіти ТОВ «ЕКО-СТЕМ» за 2023-2025 рр.

Показники	Кількість посад, що потребують освіти				Всього посад	
	вищої		середньої спеціальної			
	базов. рік (2023)	звіт. рік (2025)	базов. рік (2023)	звіт. рік (2025)	базов. рік (2023)	звіт. рік (2025)
Кількість посад за штатним розписом	0	0	0	0	0	0
З них зайнято працівниками:						
- з вищою освітою	14	19	0	0	14	19
- з середньою - спеціальною освітою	0	0	0	0	0	0
без вищої й середньої спеціальної освіти	0	0	0	0	0	0

Усі працівники ТОВ " ЕКО-СТЕМ" мають вищу освіту. Тому можна зробити висновок, що якщо шанси влаштуватися туди без вищої освіти є, то вони дуже низькі.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу на підприємстві у 2025/2022 р.

Показник	Базовий рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19	7	-12	-63
2. Прийнято працівників, осіб	0	0	0	0
3. Вибуло працівників, осіб,	7	12	5	71
у тому числі:				
- за власним бажанням	0	0	0	0
- за порушення дисципліни	0	0	0	0
- по скороченню штатів	7	12	5	71
- з інших причин	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
4. Коефіцієнт обороту з наймання працівників	0	0	0	0
5. Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	37	171	135	365
6. Коефіцієнт загального обороту персоналу	37	171	135	365
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0	0	0	0

Згідно проведеного аналізу можемо зробити наступні висновки:

- станом на 2025 рік у компанії працює 7 працівників, що на 12 осіб (63%) менше, ніж у 2025 році;
- компанія не наймала додаткових працівників протягом 2025-2022 років;
- у 2025 році було звільнено 12 працівників, що на 5 працівників або 71 % більше, ніж у 2025 році;
- коефіцієнт плинності персоналу становить 0, так як нікого не було звільнено за власним бажанням та за порушення дисципліни;
- коефіцієнт обороту з наймання становить 0 як у 2025, так і в 2022 році, так як не було найнято додаткового персоналу;
- коефіцієнт обороту з вибуття становить 37 % у 2025 році та 171% у 2022 році, так як у 2025 році було звільнено 12 працівників, тоді як середньооблікова чисельність працівників становила 7 осіб.

Таблиця 2.8

Обсяг та структура фонду оплати праці ТОВ «ЕКО-СТЕМ» за 2023-2025 рр.

№ з/п	Складові фонду оплати праці	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2023 р. до 2025 р.	
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	%	пунктів структури
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Всього фонд оплати праці	3480	100	6720	100	3840	100	+10,4	-

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Основна заробітна плата	2480	71,3 %	4270	63, 5 %	3304	86,04 %	+33,2	+14,4 %
2.	Додаткова заробітна плата	680	19, 5 %	890	13,3 %	456	11, 86 %	-33	+13,5 %
3.	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	320	9, 1%	156	2,3 %	80	2, 08%	-75	+65,9 %

Звідси бачимо, що фонд оплати праці на підприємстві зріс на 10,4 % у порівнянні з 2023 роком. Розміри додаткової з/п знизилися на 33 %, проте основна з/п підвищилася на 33,2 %. Разом з цим обсяг усіх інших виплат впав аж на 75%.

Таблиця 2.9

Обсяг та структура фонду оплати праці за категоріями персоналу (2023-2025 роки).

№ з/п	Складові фонду оплати праці	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2023 р. до 2025 р. %
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	
	Всього фонд оплати праці	3480	100	6720	100	3840	100	+10,4
1.	Менеджери, маркетологи	690	19	1395	22	768	20	+11, 3
2.	Програмісти	2790	81	5325	78	3072	80	+10, 1

Таким чином, протягом 2023-2025 років розподіл фонду оплати праці між менеджерами та програмістами залишався практично незмінним (приблизно 1 до 4 відповідно).

Таблиця 2.10

Професійне навчання працівників на ТОВ «ЕКО-СТЕМ» у звітному періоді (2023-2025 рр.)

Вид навчання	Всього	У тому числі за категоріями працюючих				
		робітники	службовці	з них		
				керівники	головні спеціалісти	спеціалісти
Всього навчено робітників	7	0	0	2	0	5
в тому числі:						
пройшли навчання новим професіям (спеціальностям)	0	0	0	0	0	0
навчено вперше	0	0	0	0	0	0
опанували інші (суміжні) професії	5	0	0	0	0	5
пройшли професійну перепідготовку	7	0	0	2	0	5
підвищили кваліфікацію	7	0	0	2	0	5
з них:						
у навчальних закладах	0	0	0	0	0	0
безпосередньо на виробництві	7	0	0	2	0	5
пройшли стажування	0	0	0	0	0	0

На ТОВ «ЕКО-СТЕМ» працівники пройшли перепідготовку у зв'язку з потребами виробництва і застосуванням новітніх технологій, та засвоїли React, Big data, Machine Learning тощо. А також опанували такі професії як Data engineers and Data analytics в зв'язку з необхідністю опрацювання даних.

2.3 Матеріальні методи мотивації праці персоналу підприємства

Проведемо аналіз діючої системи мотивації праці співробітників на підприємстві ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

Так, в управлінні персоналом ТОВ «ЕКО-СТЕМ» виділяються наступні групи методів:

1) адміністративно-організаційні методи управління:

- розмежування взаємин персоналу за допомогою затвердження колективного договору, посадових інструкцій співробітників підприємства.
- використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень та вказівок) при управлінні поточною діяльністю організації.

2) економічні методи управління:

Матеріальне стимулювання трудової діяльності є невід'ємною частиною економічних методів спонукання працівників:

- премія за результатами трудової діяльності підприємства;
- доплати і надбавки.

3) Соціально-психологічні методи управління. З метою розвитку в колективі почуття приналежності і значущості в компанії проводиться:

- забезпечення співробітників одягом з фірмовим найменуванням організації;
- ведення корпоративної реклами.

Так, гроші є досить сильним мотиватором тільки в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами своєї роботи і оплатою праці. Мотивуюча дія використовуваних в організації форм оплати праці тим вища, чим сильніше вони пов'язані як з реальними робочими показниками окремих працівників, так і з результатами, що досягаються всією організацією.

Додатково проводиться стимулювання трудової діяльності за рахунок гарантованого надання соціальних гарантій і виплат. Основним напрямком системи стимулювання персоналу є матеріальні (фінансові) методи заохочення. Так, система оплати праці, розмір тарифних ставок і окладів, а також форми матеріального заохочення відповідно до КЗпП України організація встановлює самостійно.

ТОВ «ЕКО-СТЕМ» проводить політику стабільності системи оплати праці:

- забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці згідно чинного законодавства України.
- про нововведення та зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці.

На ТОВ «ЕКО-СТЕМ» застосовуються такі методи економічного (матеріального) стимулювання:

- оплата праці працівників підприємства по професійно-кваліфікаційних групах встановлюється відповідно до тарифно-кваліфікаційних довідників і затвердженими на підприємстві тарифними ставками. Оплата праці за роботу у вихідні та святкові дні, роботу понаднормово оплачується в 1-му розмірі не залежно від форми оплати праці за фактично відпрацьований час з поданням додаткового дня відпочинку;
- при виконанні встановленого обсягу робіт з меншою чисельністю персоналу (відсутність через хворобу, відпустки тощо) проводяться доплати в розмірі від 30 до 50%;

Висококваліфікованим керівникам, фахівцям передбачені персональні надбавки, які встановлюються наказом по підприємству і максимальними розмірами не обмежуються. Виплати проводяться за фактично відпрацьований час.

Поряд з оплатою праці і матеріальним стимулюванням за підсумками трудової діяльності на підприємстві передбачені додаткові виплати, направлені на соціально-психологічне стимулювання:

- виплата матеріальної допомоги співробітникам підприємства до ювілейних дат;
- виплата матеріальної допомоги при виході співробітника на пенсію за віком або вислугою років;
- надання матеріальної допомоги при народженні у одного із співробітників дитини;
- проведення новорічних вистав з врученням подарунків дітям працівників підприємства;
- виділення автотранспорту за рахунок коштів підприємства для проведення культурно-масових і спортивних заходів;
- надання допомоги на придбання путівок до дитячих оздоровчих закладів за часткову оплату;
- в разі смерті близьких родичів надається матеріальна допомога, виділяється безкоштовно транспорт.

Надання працівникові за його заявою додаткової оплачуваної відпустки до 3-х днів у випадках:

- власного весілля і весілля своїх дітей;
- народження дитини;
- смерті чоловіка (дружини) членів сім'ї (діти, батьки, рідні брати, сестри, дід, баба).

Надання згідно займаної посади від 5 до 10 днів додаткової оплачуваної відпустки за ненормований робочий день.

Надання відповідно до правил і норм, робітникам підприємства:

- матеріальної допомоги в зв'язку з виходом в щорічну основну оплачувану відпустку;
- за особливі трудові заслуги перед суспільством і державою працівники можуть бути представлені до державних нагород чи почесних звань.

ТОВ «ЕКО-СТЕМ» використовує оплату праці як

найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці.

Індивідуальні заробітки працівників організації

визначаються їх особистим трудовим внеском якістю праці, результатами виробничо-господарської діяльності і максимальним розміром не обмежуються.

Важливо зазначити, що система матеріального стимулювання, крім зарплати і премії (бонусів), може включати в себе пенсійні накопичення, участь в прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безпроцентні позики на покупку будинку або машини, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника і тощо.

Загалом, розробка і впровадження справедливої й підходящої для організації і для працівників системи оплати за виконану роботу може бути важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу і зростання ефективності і конкурентоспроможності організації в цілому.

ТОВ «ЕКО-СТЕМ» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги і виконання взаємних зобов'язань. Як ТОВ «ЕКО-СТЕМ», так і його працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного.

ТОВ «ЕКО-СТЕМ» несе відповідальність перед працівниками з:

- дотримання вимог законодавства України, в тому числі трудового законодавства і законодавства про протидію корупції, колективного договору ТОВ «ЕКО-СТЕМ» на відповідний період, трудових договорів з працівниками, нормативних документів ТОВ «ЕКО-СТЕМ» і прийнятих ним цільових програм;
- забезпечення стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і виробничої безпеки відповідно до вимог законодавства України та нормативних документів ТОВ «ЕКО-СТЕМ»;

- надання соціального забезпечення, медичної допомоги та інших елементів корпоративної соціальної захисту в рамках програм, що реалізуються ТОВ «ЕКО-СТЕМ», надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників і по створенню ефективної пенсійної програми для працівників компанії;
- розвиток і вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників ТОВ «ЕКО-СТЕМ»;
- підтримка ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищенню і розвитку корпоративних компетенцій, виконання складних завдань;
- забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового становища, місця проживання, релігійних і політичних переконань. ТОВ «ЕКО-СТЕМ» проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних і фізіологічних відмінностей працівників;
- дотримання конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних працівників, повазі їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників;
- забезпечення належної якості корпоративної інформації, поширюваної як всередині ТОВ «ЕКО-СТЕМ», так і поза організацією (ясність, точність, актуальність тощо).

Взаємодія між працівниками в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» вибудовується на основі поваги до особистості і націленості на результат, з тим, щоб успішно вирішувати професійні завдання, забезпечувати умови для професійного та особистісного розвитку і підтримувати конструктивні відносини в колективі.

ТОВ «ЕКО-СТЕМ» розвиває культуру ефективних корпоративних комунікацій, в основі яких – довіра і командний дух; заохочує конструктивні ініціативи співробітників і забезпечує можливості їх реалізації.

ТОВ « ЕКО-СТЕМ» не допускається дискримінація за національними, статевими, віковими, культурним або іншими ознаками.

Сучасні глобальні тенденції і загрози у зв'язку з пандемією COVID-19, технологічними зрушеннями і процесами діджиталізації економіки тощо підвищують актуальність дослідження нових трендів у менеджменті персоналу, забезпеченні професійної безпеки працівників, психології здоров'я і благополуччя персоналу організацій у цих нових умовах. Турбота про здоров'я співробітників і благополуччя працівників є одним із сучасних трендів менеджменту персоналу. В умовах пандемії, локдауну та віддаленої роботи компанії зіштовхнулися з додатковим викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість. Саме тому ТОВ « ЕКО-СТЕМ» дбає про безпеку та здоров'я працівників.

Керівництво ТОВ « ЕКО-СТЕМ» дотримується чинних норм і правил з безпеки праці, шукає і впроваджує нові, більш безпечні методи роботи з метою уникнення невиправданих ризиків для працівників. Обов'язок компанії – надання робочого місця, що відповідає нормам охорони праці, правилам безпеки та гігієни. Ефективно організоване робоче місце забезпечує якісне виконання виробничих завдань та продуктивну працю. Від усіх працівників керівництво ТОВ « ЕКО-СТЕМ» вимагає дотримання правил безпеки праці в їх власних інтересах та інтересах їх колег. А через виникнення COVID-19, ТОВ « ЕКО-СТЕМ» створило протокол реагування в випадку підозри COVID-19 у персоналу з метою забезпечення безпеки своїх клієнтів та працівників. Якщо так вийшло, що є підозра на коронавірус у співробітника, то підприємство закривають на 3 дні, персонал відправляють на самоізоляцію, роблять дезінфекцію всього. Коли надходить тест і віу підтверджує, що у співробітника виявлено COVID-19, то компанія повністю піклується про хворого співробітника і членів його сім'ї. ТОВ « ЕКО-СТЕМ» забезпечує супровід лікування через страхову компанію, а його родину безкоштовними ліками, продуктами харчування і товарами першої необхідності.

Важливий вплив на здоров'я мають: активний відпочинок, наприклад, в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» для свого персоналу створюють різні поїздки до інших цікавих міст, туризм, екскурсії, різні види мандрівок, що позитивно та ефективно впливає на професійне здоров'я співробітників. Тому його використовують з метою збереження, зміцнення здоров'я людини загалом і подолання професійного вигорання персоналу. Ще в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» планують створити спортзал для персоналу, щоб у вільний час вони могли займатися, а також на річницю роботи в компанії кожен співробітник отримує медичну страховку.

Соціально-психологічний клімат в компанії має позитивну тенденцію. Візьмемо, навіть те, що для співробітників проводиться величезна кількість конкурсів та акцій, які розвивають й розважають персонал, а саме «100 тисяч за ідею», автоквести, конкурси для дітей, існує маса тренінгів, відділення та офіси мають корпоративну кухню з кавою та чаєм, гейм-зони на території офісу для відпочинку в обід та поза робочим часом.

Персоналу в святкові дні дарують символічні подарунки, наприклад сувеніри із символікою компанії (ручки, календарі, чашки, футболки та інше) та періодичні відвідування місцевих спортивних подій, театру або інших культурних заходів із діловим партнером тощо.

В компанії панує повага один до одного, порядність та толерантність, прагнення до досконалості та працювати в команді. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в ТОВ «ЕКО-СТЕМ». У компанії діють принципи справедливого та прозорого працевлаштування, керівництво сприяє всесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників. Створюється атмосфера довіри, в якій помилки та проблеми обговорюються відкрито, але толерантно. А в 2024 році в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» взагалі була створена оцінка лояльності і задоволеність персоналу eNPS, яка проводиться кожні півроку.

В ТОВ «ЕКО-СТЕМ» забороняється залякування або інші дії, які суперечать законам та морально-етичним стандартам (тиск, приниження, пліткування, переслідування тощо). До колег необхідно ставитися з повагою і гідністю.

Залякування та утиски на робочому місці абсолютно неприпустимі. Зокрема, неприпустимі наступні дії: усні або письмові коментарі або «жарти» на тему релігії, раси, етнічної приналежності, статі або віку; фізичні або сексуальні залицяння або прояви; погрозливі жести або вислови насильницького характеру; погрози застосувати насилля. Їх джерелом можуть бути колеги, начальники, постачальники, підрядники або клієнти. Кожен з них несе відповідальність за дотримання взаємоповаги на робочому місці. Залякування та утиски неприпустимі в жодному разі.

В ТОВ «ЕКО-СТЕМ» заборонена будь-яка дискримінація під час прийому на роботу, оплати праці, просування по службі за національною, політичною, статевою, віковою, расовою, релігійною та будь-якими іншими ознаками, що не мають безпосереднього відношення до здійснюваної роботи. Працівники різних національностей, віросповідань, расової, статевої, вікової приналежності тощо отримують однакову оплату праці за однакову роботу. Компанія виключає будь-які форми примусової та дитячої праці. Компанія гарантує проведення колективних переговорів з представниками трудового колективу, яких було обрано відповідно до визначеної законодавством процедури.

ТОВ «ЕКО-СТЕМ» пропонує своїм потенційним співробітникам:

- повні соцгарантії згідно КЗпП;
- медичну страховку;
- мобільний зв'язок;
- засоби індивідуального захисту (маска, медичні рукавички, антисептик).

ТОВ «ЕКО-СТЕМ» прагне створити таку корпоративну культуру, в якій панує атмосфера взаємодопомоги і співпраці, відповідальності і орієнтованості на результат, де кожен робить усе можливе, щоб ми могли досягти найкращих стандартів обслуговування клієнтів.

Але, звісно, як і всюди є й можливі загрози в кар'єрному благополуччі (табл. 2. 11).

Таблиця 2.11

Можливості та загрози кар'єрного благополуччя

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Професійна компетентність. 2. Менеджмент. Це люди, яких мотивує можливість вертикального кар'єрного зростання, а відтак і управління підлеглими, а також – висока винагорода та статус. 3. Безпека та стабільність. Можливість кар'єрного росту навіть й через півроку, з чітким та успішним виконанням своєї роботи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливо, повноцінний штучний інтелект створять вже скоро. Передбачувані ризики можуть стати реальними, коли ШІ зможе замінити людину і стане розумнішим. 2. Біоризик: поширення вірусів та епідемій.

Джерело: складено на основі [15].

Пріоритетом ТОВ «ЕКО-СТЕМ» є створення умов для розвитку і зростання в компанії при дотриманні балансу «робота-життя». Це непросте завдання, тим більше в такій динамічно розвинутій компанії, як ТОВ «ЕКО-СТЕМ». Тому у вирішенні цього завдання допоможуть нові технології, оновлення бізнес-процесів, створення умов для кар'єрного зростання співробітника з урахуванням сучасних трендів. Основні виклики для компанії на найближчі кілька років – це цифрова трансформація HR-функції і одночасна орієнтація на потреби персоналу. Дирекція ТОВ «ЕКО-СТЕМ» впевнена, що успішно завойовувати не тільки уми, але і серця персоналу в майбутньому зможуть ті роботодавці, які дбають про співробітника не тільки на роботі, але і в інших аспектах життя: розвиток, здоров'я, відпочинку, соціальне благополуччя. Поєднання роботи та особистого життя показано ще й в тому, що працівники самі обирають собі графік, дирекція завжди ґрунтується на вподобання персоналу, є вакансії, в яких робочий час в день складає тільки 4 години.

Також компанія ТОВ «ЕКО-СТЕМ» відповідально підходить до екологічних проблем. Вона несе відповідальність за охорону здоров'я людей, довкілля і природних ресурсів. Компанія здійснює свою діяльність відповідно до вимог чинних природоохоронних законів, нормативних актів і дозволів. У випадку відсутності таких вимог компанія самостійно встановлює власні стандарти щодо збереження довкілля. ТОВ «ЕКО-СТЕМ» дотримується екологічної політики щодо:

- зменшення використання води;
- ефективного використання енергоресурсів;
- скорочення обсягів відходів та збільшення обсягів їх переробки.

ТОВ «ЕКО-СТЕМ» всіляко підтримує та впроваджує у життя принцип розвитку і розповсюдження екологічно чистих технологій.

Висновок до 2 розділу

Аналіз системи мотивації співробітників ТОВ «ЕКО-СТЕМ», проведений нами, показав, що: а) управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративно-економічних і соціально-психологічних методів мотивації, б) система матеріального стимулювання включає в себе встановлення постійної і змінної частини оплати праці, доплат, надбавок і премій, штрафів та стягнень, в) існуюча на даний момент система організації моральної та матеріальної мотивації працівників потребує корегування і вдосконалення.

Загалом, аналіз сформованої практики мотивації співробітників компанії ТОВ «ЕКО-СТЕМ», показав, що його основними перевагами є: а) керівництво мотивує ключових співробітників компанії здебільшого за допомогою матеріальної винагороди, але також, організовуючи корпоративні відвідування розважальних центрів і проведення свят, що покращує психологічний клімат підприємства; б) кадрова політика, спрямована на підготовку і утримання в компанії висококваліфікованого персоналу, здатного підвищувати показник ефективності праці, проте недосконала система преміювання це ускладнює.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу на підприємствах

Проведений аналіз системи мотивації працівників в державах Західної Європи дозволив з'ясувати, що вона характеризується значною диференціацією економічних методів, включаючи гнучку систему оподаткування, заохочення до випуску нової продукції, підвищення персоналу кваліфікації тощо. На більшості європейських компаній обсяг преміальних фондів залежить від зростання обсягу реалізації нової продукції і її питомої ваги в загальному обсязі виробництва. Відмічається також тенденція до індивідуалізації заробітної плати на базі оцінки конкретних заслуг співробітника. Механізм індивідуалізації містить як диференціацію умов його праці, так і оцінку її безпосередньо в ході трудової діяльності. У більшості розвинених держав мотиваційним моделям персоналу притаманні свої особливості, які направлені на умови свого ринку, враховують специфіку країни та особливості менталітету місцевих жителів [16].

Німецька модель мотивації праці одночасно поєднує в собі ознаки ринкової економіки та соціального забезпечення і базується на принципах справедливості. Тарифні ставки працівників і посадові оклади службовців вважаються мінімально гарантованою винагородою. За збільшення продуктивності праці й індивідуальні досягнення нараховуються бонуси. Більшість німецьких компаній впроваджує для працівників розширені соціальні програми, які доповнюють державну систему соціального захисту. Внески з пенсійного страхування виплачуються на паритетних засадах роботодавцем і працівником. Великі компанії крім медичного страхування створюють своїм працівникам можливість користуватися бібліотеками, відвідувати різні культурні програми, навчатися на курсах, займатися спортом.

Французька модель мотивації передбачає стратегічне планування в ринковий механізм. У сфері оплати праці простежуються дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від показника цін і вартості життя, та її індивідуалізація. Принцип індивідуалізації оплати праці використовується як правило для управлінського персоналу і реалізується через урахування рівня професійної кваліфікації, якості здійснюваної роботи, чисельності внесених раціоналізаторських пропозицій, показника мобільності працівника. Формами індивідуалізації заробітної плати може виступати участь в прибутках, реалізація працівникам акцій компаній, преміювання. На більшості французьких компаній використовується бальна оцінка праці працівника (від 0 до 120 балів) за 6 критеріями: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність.

Шведська модель мотивації праці основана на принципах солідарної заробітної плати: однакові виплати за таку ж роботу на всіх компаніях однієї галузі і зменшення розриву між мінімальною і максимальною зарплатою. Вона направлена на зниження майнової нерівності й економічного розшарування суспільства через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Вказана політика приводить до структурної перебудови економіки, скорочення чи ліквідації збиткових підприємств [16].

Польська модель мотивації персоналу означає підвищення ефективності виробництва з одночасним обмеженням доходів населення і наданням соціальної допомоги малозабезпеченим верствам. Виникнення такої моделі зумовлене необхідністю подолання кризових економічних явищ і готовністю населення держави йти на деякі жертви заради економічних і соціальних досягнень у майбутньому. Недоліком моделі є «відтік умів», спричинений бажанням людей володіти певними матеріальними благами сьогодні, а не в майбутньому [16].

Американська система мотивації направлена на максимальне заохочення підприємницької активності населення. Вона ґрунтується на прагненні громадян до власного добробуту і економічного процвітання держави

загалом. Основою для встановлення розміру трудової тарифної ставки є перелік професій і чітко закріплений рівень кваліфікації працівників, потрібних роботодавцю.

Прикладом успішної мотивації праці персоналу виступає американська компанія Mcdonald's. Ресторани цієї мережі функціонують по одній бізнес-моделі, а проста й ефективна організація роботи дає змогу молодим і недосвідченим співробітникам швидко знайти власне місце в колективі.

Компанія Apple також розглядає співробітників своїм основним цінним ресурсом. Робота в Apple містить низку інших переваг: програми, які підтримують добротність і додаткову освіту, а також корпоративні знижки для персоналу на товари Apple [27].

Компанія Toyota Motor сформувала свій кадровий склад робітників на заводі в Японії на умовах довічної зайнятості та кооперативних виробничих відносин. Головною ознакою управління людськими ресурсами Toyota являється система оплати праці, базована на старшинстві. У міру збільшення заробітної плати залежно від стажу роботи, рівень кваліфікації робітників зростає в компанії. Кадровий потенціал японського заводу Toyota оснований на розвитку національного ринку праці, що допомагало зростанню кваліфікації працівників. Система оплати праці, основана на оцінці роботи, мотивує працівників підвищувати власний професійний рівень разом з традиційною системою оплати праці, основаної на трудовому стажі, що забезпечує їх безпеку на робочому місці. Більшість робітників здійснюють багатофункціональну роботу, аби підвищити свої показники.

У компанії Microsoft працює більше 110 тис. працівників по всіх країнах. Ключовими цінностями компанії являються інновації, соціальна відповідальність, штучний інтелект, захищені інформаційні системи. Компанія Microsoft надає власним працівникам багато послуг – від довготермінової проплаченої відпустки до добровільного медичного страхування та оплати занять у фітнес-клубі [27].

Також прикладом може стати американська компанія Tesla, в якій використовується гнучкий графік роботи управлінського персоналу. Від

персоналу потребують роботу на результат, який мотивує їх отримати результат раніше завершення робочої зміни, визначеного робочим графіком.

Не менш цікавим є використання персоналу в управлінні виробництвом. Цей метод застосовується в Німеччині. Його зміст передбачає спільну участь працівників на нарадах з вищим керівництвом, існування системи «робітник-директор» і організації виробничих рад, які в повній мірі складаються з працівників. Тобто здійснюється рівноправна співпраця вищого керівництва з виробничим персоналом [16].

В процесі відбору кандидатів на посаду здійснюється тестування, за яким оцінюється їх спроможність оволодіти новою професією або підвищити кваліфікацію. Американські компанії з метою мотивації свого персоналу використовують поєднання відрядної і погодинної оплати праці, преміювання, доплати за зростання кваліфікаційного рівня, стаж роботи тощо. Близько 61% компаній використовують грошові виплати за системою Pay for-Performance (PFP). За її застосування винагорода працівника залежить від індивідуальних і групових результатів. У компаніях, які користуються PFP, продуктивність праці зростає від 5 % до 49 %, а доходи працівників – від 3% до 29%, тобто співробітники, аби одержати високий дохід, працюють значно ефективніше. Через це, корпорації і компанії застосовують таку форму мотивації, як участь в капіталі, диференційовану винагороду з прибутку працівникам, які пропрацювали не менше 1 року тощо.

Загалом, американська модель виступає достатньо ефективною і широко імплементується далеко за межами держави. Але вона часто нівелюється незацікавленістю персоналу працювати на довготермінові інтереси компанії.

Моделі управлінського менеджменту Японії та Китаю відрізняються тим, що вони добре синтезують західний досвід управління з національними особливостями.

Японська модель мотивації персоналу базується на колективізмі. Вважається, що компанія – це «одна сім'я» і всі її співробітники мають самовіддано працювати заради загального блага колективу. На японських

підприємствах застосовується набір виплат і послуг соціального характеру, який кожна компанія надає власному персоналу. Це вихідна допомога і пенсії, медичні послуги, особисте страхування, забезпечення у випадку виробничого травматизму, сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми тощо. Оплата працівників компаній залежить від реальних результатів їх праці і стажу, оплата менеджерів від результатів роботи компанії. Головними елементами мотивації праці в Японії являється система довічного найму, неформальні відносини співробітників, колективізм в роботі, ротація кадрів, трудова мораль. Всі компоненти діють в системі, що посилює загальну трудову активність співробітників [27].

На відміну від Японії основою корпоративної організації китайського підприємництва являється сімейний бізнес. Китайцям лише бути господарем свого невеликого бізнесу, ніж високопоставленим службовцем у великій компанії. Вказаний підхід впливає на формування системи мотивації праці, в якій ключовим стимулом виступає нематеріальне заохочення.

Розмір основної зарплати в китайських корпораціях залежить від рівня освіти, робочого стажу співробітника або просто від договору з персоналом. За якісні результати роботи нараховуються бонуси, сума яких встановлюється прибутками підприємства за звітний рік. Медичне страхування, витрати на транспорт і телекомунікації (телефон, мобільний телефон, Інтернет), грошова допомога для придбання своєї квартири, одержання освіти або зростання кваліфікації є типовими компенсаціями в провідних китайських компаніях. Для працівників важливо і те, що за кошти, одержані у формі компенсацій, не треба платити податок [27].

Зауважимо також, що в міжнародній практиці зустрічаються наступні інструменти нестандартної мотивації:

- безкоштовні перельоти для працівника і його сім'ї до місця відпочинку 1 раз на рік;
- послуги салонів краси (спа-салони, ботоксні ін'єкції тощо);

- свій дитячий садок (недалеко від офісу);
- корпоративний доступ до Інтернету з дому;
- навчання персоналу за рахунок компанії по престижним програмам MBA та ін.

Порівняння механізмів мотивації персоналу компаній розвинених зарубіжних держав з вітчизняними показало, що в Україні він неефективний. Українські менеджери орієнтуються в основному на результативність праці. Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу спричиняють те, що все більше людей не бачать дійсних можливостей одержання благ за рахунок чесної праці і вважають за краще інші шляхи забезпечення добробуту, в основному неформальні і незаконні. Відповідною базою для розроблення способів й інструментів мотивації персоналу на підприємствах нашої держави може стати закордонний досвід.

3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для вдосконалення існуючої системи мотивації основних співробітників необхідно максимально використовувати наявні на підприємстві позитивні моменти і постаратися найбільш оперативно усунути фактори, що викликають найбільшу незадоволеність у співробітників ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

Розробка програми вдосконалення системи розвитку буде здійснюватися, ґрунтуючись на наступних принципах:

1. Оптимальне поєднання матеріальних інтересів основних співробітників і принципів компенсаційної політики підприємства.
2. Розвиток внутрішньофірмової конкурентоспроможності, здатності залучати людські ресурси, необхідні для досягнення виконання завдань, поставлених перед ключовими співробітниками підприємства.

Основні принципи формування стратегії активізації діяльності співробітників:

1. Вибір кожного з методів активізації повинен бути реально обґрунтований.

2. Головний критерій відбору того чи іншого методу активізації його відповідність конкретним потребам основних співробітників.

3. Досягти необхідно не максимальної, а оптимальної активності співробітників з таким рівнем фізичних і моральних витрат співробітника, який компенсується існуючою в організації системою відновлення працездатності.

4. Застосовувані методи активізації повинні забезпечити можливість кожному співробітнику в повній мірі реалізувати свої професійні здібності на займаній посаді.

Концепція вдосконалення системи мотивації повинна бути орієнтована на ефективність необхідних матеріальних, моральних і фінансових витрат з точки зору досягнення організаційних цілей.

Навіть якщо компанія не несе прямих витрат, пов'язаних з фінансуванням тих чи інших заходів, підвищенням рівня доходів працівників, важливо враховувати непрямі витрати, які можуть бути виражені, наприклад, у тимчасовому зниженні продуктивності праці чи відволіканні працівників від виконання прямих посадових обов'язків.

Розглянемо кожний захід окремо.

1. Відсутність чітких критеріїв диференціації заробітної плати.

Необхідним є внесення змін до чинного Положення про оплату праці співробітників, що дозволить формально визначити механізм встановлення форми і системи заробітної плати, розмір і порядок надбавок до заробітної плати, а також зафіксує чіткі критерії диференціації заробітної плати співробітників компанії.

У Положенні про заробітну плату пункт про порядку нарахування заробітної плати необхідно викласти таким чином – заробітна плата співробітників формується з наступних компонентів:

- фіксований оклад співробітника, встановлений відповідно до займаної посади і виплачується незалежно від виконання плану;

- змінна частина винагороди (премія), залежить від власної результативності співробітника, тобто ув'язана з показниками роботи кожного співробітника організації.

2. Неефективне використання преміального фонду.

Справедливість оплати праці як ціннісна орієнтація найбільш очевидно відбилася на високому рівні її залежності від ступеня взаємозв'язку заробітку з кваліфікацією та особистим трудовим внеском, від оцінок свого заробітку в порівнянні із заробітком працівників, що виконують аналогічну роботу.

Тому, можемо зробити наступні висновки: основним мотивом праці ключових співробітників ТОВ «ЕКО-СТЕМ» є можливість отримання хорошої заробітної плати та кар'єрне зростання.

Саме розбіжність основних мотивів праці співробітників ТОВ «ЕКО-СТЕМ» з фактичною ситуацією в компанії є головною причиною їх низької продуктивності, а також фактором, який негативно впливає на результативність праці, і, як наслідок, на показники ефективності функціонування компанії.

Отже, в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» необхідно скоригувати організацію розподілу преміального фонду так, щоб при визначенні суми, що виплачується кожному із співробітників, враховувався його особистий внесок в досягнення цілей організації.

Таким чином, основними напрямками вдосконалення організації матеріального заохочення співробітників ТОВ «ЕКО-СТЕМ» є розробка системи показників, що дозволяють здійснювати справедливий розподіл квартального преміального фонду між співробітниками з урахуванням особистого вкладу кожного з них в досягнення цілей компанії.

Для цього, в першу чергу, необхідно виявити показники, що впливають на ступінь мотивованості персоналу ТОВ «ЕКО-СТЕМ». Високі показники незадоволеності, перш за все, пояснюються несправедливою, з точки зору співробітників, оцінкою їх внеску в процес діяльності ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

Працівники, що демонструють високу зацікавленість в ефективній роботі компанії, і працівники, які виконують роботи менш відповідально, отримують однакові суми при виплаті квартальної премії.

Таким чином, найважливішою проблемою в організації матеріального заохочення співробітників ТОВ «ЕКО-СТЕМ» залишається непрозорість процесу розподілу преміальних сум. Для усунення даного недоліку пропонується ввести такі принципи розподілу фонду квартальної премії:

а) виділена сума квартальної премії ділиться на кількість співробітників підприємства порівну, таким чином, визначається базова сума преміальної виплати;

б) далі до базової суми премії кожного співробітника застосовуються коригуючі коефіцієнти трудової участі, що розраховуються за результатами його роботи протягом кварталу.

Введення даних коефіцієнтів дозволить посилити мотивацію співробітників, уникнути зрівнянь у розподілі фонду квартальної премії, створить додаткові стимули для підвищення кваліфікації працівників, що, безсумнівно, позитивно позначиться на якості виконуваної співробітниками роботи.

До складу коригуючих коефіцієнтів необхідно внести як підвищуючі, так і знижуючі показники. Вони можуть бути сформовані на основі оцінки ознак, що характеризують ділові якості та результати праці співробітників (табл. 3. 1, 3. 2).

Таблиця 3.1

Оцінки ознак, що характеризують ділові якості співробітників.

Ознака	Питома значущість	Оцінка ознак з урахуванням їх питокої значущості		
		3	4	5
1	2	3	4	5
Бали		1	2	3
Професійна компетентність	0,17	0,17	0,34	0,51
Точність у виконанні доручень, відповідальність	0, 15	0, 1 5	0, 3	0, 4 5
Організованість	0,14	0,14	0,28	0,42

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Ефективність в колективі, контактність, комунікабельність	0,13	0,13	0,26	0,39
Ініціатива в роботі	0, 15	0, 1 5	0, 3	0, 4 5
Креативність	0,15	0,15	0,3	0,45
Емоційна витриманість	0,11	0,11	0,22	0,33

Джерело: розроблено автором.

Кожна з ознак матиме три рівні виявлення та буде оцінюватися в балах: 1 бал – низький, 2 бали – середній, 3 бали – високий. Оцінка від 1 до 3 буде виставлятися позаштатним працівником, який зможе визначити її неупереджено, по кожній ознаці та з урахуванням її питомої значущості. Сукупна оцінка ознак здійснюватиметься додаванням оцінок кожної з ознак також з урахуванням питомої значущості.

Таблиця 3.2

Оцінки ознак, що характеризують результати праці співробітників

Ознаки	Питома значущість	Оцінка ознак з урахуванням їх питомої значущості		
Бали		1	2	3
Обсяг виконаних замовлень	0,35	0,35	0,7	1,05
Якість виконаних замовлень	0, 45	0, 4 5	0, 9	1, 3 5
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

Джерело: розроблено автором.

Оцінка результатів праці відбуватиметься аналогічно до оцінки ділових ознак. На основі отриманих оцінок можна визначити коефіцієнт підвищення або зниження премії для кожного з працівників таким чином:

$$K = 0,2 * \text{оцінка ділових якостей} + 0,5 * \text{оцінка результатів праці}.$$

Оцінка ділових якостей має меншу частку в коефіцієнті, ніж оцінка результатів праці, оскільки вона менш значуща на практиці. Таким чином, якщо

працівник отримав 1,9 бала за ділові якості та 2,15 бала за результати праці то коефіцієнт його премії буде вираховуватися так:

$$0,2 * 1,9 + 0,5 * 2,15 = 1,455.$$

Отже, цей працівник отримає 1,455 від базової суми преміальної випати. За рахунок перерозподілу квартального преміального фонду в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» будуть вирішені наступні проблеми:

1) процес розподілу квартальної премії стане зрозумілий співробітникам, застосування того чи іншого коефіцієнта можна буде легко аргументувати, що дозволить знизити ступінь незадоволеності системою оплати праці в компанії;

2) наявність підвищувальних і понижувальних коефіцієнтів, знання співробітниками їх складу і величини послужить для персоналу стимулом до більш активної участі в діяльності ТОВ «ЕКО-СТЕМ», що позитивно позначиться на ефективності його функціонування;

3) буде виключений варіант несправедливого розподілу квартальної премії в результаті одноосібного рішення керівника, що також буде сприяти створенню більш сприятливої атмосфери і підвищенню задоволеності співробітників організацією оплати їх праці.

Таким чином, запропонований захід по впровадженню схеми розподілу квартального преміального фонду в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» не тягне за собою виникнення додаткових витрат, оскільки змінюється тільки напрямок витрачання виділених коштів.

3. Подолання одноосібного стилю управління.

В цілому стиль керівництва в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» може бути змінений з одноосібного на демократичний. Демократичний стиль керівництва повинен повністю задовольнити інтереси трудового колективу і не допустити порушень виробничої дисципліни, які можуть виникнути, якщо застосувати ліберальний стиль керівництва.

Найефективнішим інструментом демократичного стилю є такий інструмент, як обговорення – окрема робота, націлена на отримання спільного рішення, яке влаштовує всіх. Організація повинна підготувати такі механізми, як комісії по вирішенню конфліктів і суперечок, майданчики для проведення полемік (нарад, фокус-груп тощо), а також розвиваючі програми для співробітників.

Якщо говорити про корпоративні механізми делегування повноважень, то допускаючи рядового співробітника до зони прийняття рішень, необхідно зберегти елемент авторитаризму, залишаючи повноваження виконавчої влади.

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу мотивації співробітників в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» не принесуть як таких фінансових витрат для організації.

Соціальна ефективність пропонованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації співробітників підприємства складе:

1. Покращення морально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ЕКО-СТЕМ».

2. Зниження рівня конфліктності на підприємстві.

3. Збільшення трудової і громадської активності працівників.

4. Задоволеність рівнем заробітної плати.

5. Задоволеність перспективами збільшити розмір додаткової винагороди.

Підхід, на якому засновані розроблені рекомендації гнучкіший, ніж традиційний і забезпечує поліпшення якості мотивації співробітників і швидший процес їх адаптації в організації, а так само залучення в робочий процес. Головне що ми можемо очікувати після проведення даних заходів, це зниження % звільнення співробітників, зміцнення корпоративного духу, підвищення ступеня задоволення співробітників змістом трудового процесу.

Головне що ми можемо очікувати після проведення даних заходів, це зниження відсотка звільнення співробітників за власним бажанням після перших місяців офіційного працевлаштування, а також найбільш швидкий адаптаційний період їх в організації і в колективі в цілому. Чим швидше новий співробітник адаптується в новому колективі, тим швидше, буде залучений в робочий процес,

набагато швидше почне виконувати свої обов'язки якісно та буде жити цінностями компанії, що в подальшому призведе до зміцнення і створення міцного колективу, що працює на результат не тільки свій, але і організації в цілому.

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний і економічний ефект:

- знижується рівень плинності кадрів, що спричинить зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;
- підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як другий дім, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності роботи.

Оцінимо показники ефективності пропонованої системи через розрахунок коефіцієнта підвищення продуктивності праці. Порахувати коефіцієнт плинності кадрів недоцільно, бо протягом аналізованого періоду він дорівнював 0, так як нікого не було звільнено за власним бажанням та за порушення дисципліни. Лише слід зазначити, що запобігти звільненням працівників можна шляхом впровадження заходів матеріальної і нематеріальної мотивації. В результаті, у підприємства не буде необхідності в зовнішньому наймі, що знизить витрати на найм.

У 2025 році величина витрат на підготовку працівника, прийнятого на умовах зовнішнього найму, становить:

3000 грн. – середня величина доплат за суміщення професій;

10000 грн. – сума заробітної плати працівника на період випробувального терміну 6 місяців;

12000 грн. – середні витрати на підготовку працівника в період випробувального терміну.

Разом сума витрат на 1 працівника:

$(3000 + 10000) * 6 + 12000 = 90000$ грн., в розрахунку на підготовку працівників, які повинні бути прийняті на місце звільнених у 2025 році, наприклад 3 осіб, $90000 * 3 = 270000$ грн. - тобто ці витрати організація не буде нести, так як буде виключений фактор прийому нових співробітників на роботу, що вплине на зниження рівня собівартості і підвищення чистого прибутку.

Зниження собівартості з рівня $4536000 - 270000 = 4266000$ грн.

Підвищення продуктивності праці. У 2025 році продуктивність праці становить 297368,4 грн. / ос. Створення умов через створення мотиваційного ефекту дозволить збільшувати дохід працівників, що буде обумовлено зміною умов роботи і створенням більш комфортною обстановки. Планове збільшення продуктивності складе 3, 2%, тобто продуктивність праці становитиме $297368,4 * 1,032 = 306884,2$ грн., за умови чисельності 19 осіб виручка складе $306884,2 * 19 = 5830799,4$ грн.

У таблиці 3. 1 представлені прогностичні показники по зміні основних показників з урахуванням вищевикладених розрахунків, що дозволить розрахувати відносний ефект від реалізації заходів.

Таблиця 3. 3

Зміна основних показників

Показники	2022 рік з урахування рекомендацій	2025 рік фактично	Відхилення (+,-)
Виручка	5830799,4	5650000,0	180799,4
Собівартість реалізації	4266000,0	4536000,0	-270000
Чистий прибуток	676781,4	225982,0	450799,4

Впровадження заходів дозволить збільшити чистий прибуток на 450799,4 гривень.

Розрахунок економічної ефективності визначимо за формулою:

$$E = P / 3 * 100 \%,$$

де E - ефективність, %, P - результат, грн., Z - витрати,

грн. $E = 450799,4 / 902763,4 * 100\% = 49,9\%$

Економічна ефективність від впровадження заходів складе 49,9%.

Можна відзначити соціальний ефект при впровадженні рекомендованих заходів системи нематеріального стимулювання:

- працівники більш комфортно почувають себе на робочому місці, поліпшення морально-психологічного клімату забезпечує підвищений рівень позитивного настрою при виконанні трудових обов'язків;
- зменшується число конфліктів, що дозволяє спільно вирішувати виробничі завдання і підвищувати ефективність рішень;
- працівники приймають з позитивним настроєм систему цінностей, вони забезпечують зворотний зв'язок у відповідь на турботу організації і керівників про них не тільки як про одиниці, які приносять прибуток, але і як про осіб, кожна з яких має власні інтереси.

Висновок до розділу 3

Отже, вивчення зарубіжного досвіду мотивації персоналу доводить, що кожна з діючих моделей має як переваги, так і окремі недоліки. Закордонна практика управління персоналом направлена, в першу чергу, на формування ефективно працюючого колективу, який за допомогою високої мотивації і професіоналізму буде досягати значних результатів діяльності. Це формує доцільність її використання на українських підприємствах, зважаючи на багаторічний національний досвід й особливості політичної і економічної ситуації в державі. Орієнтація на зарубіжні моделі мотивації персоналу має також враховувати особливості діяльності та фінансові можливості компанії.

Розроблено такі практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації співробітників підприємства ТОВ «ЕКО-СТЕМ»: а) внесення змін до чинного Положення про оплату праці працівників: в порядку нарахування

заробітної плати необхідно вказати, що заробітна плата співробітників формується з фіксованого окладу і змінної частини винагороди пов'язаною із показниками роботи кожного співробітника організації, б) пропонуються до використання підвищуючі і знижуючі коригуючі коефіцієнти, розраховані на основі сучасних методик обліку вкладу ключових співробітників в діяльність компанії, в) вироблення більш демократичного стилю керівництва в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» на основі поєднання двох факторів, що характеризують відношення керівництва до персоналу і до виробництва: 1) рішення приймаються в результаті колективного обговорення, 2) комунікації є нормою робочого процесу, керівник уважно прислухається до своїх підлеглих.

З точки зору соціальної ефективності, після впровадження названих вище проектних рекомендацій в компанії буде формуватися і стабілізуватися міцний, дружний колектив персоналу, активно працює на рішення виробничих завдань організації.

ВИСНОВКИ

Таким чином, виконання поставлених дослідницьких завдань дозволило отримати наступні основні результати дослідження:

Мотивація праці є однією з найважливіших складових нормального функціонування підприємства, так як тільки від якості роботи співробітників залежить успіх і прибутковість всього підприємства. Мотивування трудової діяльності дозволяє впливати на всі аспекти існування підприємства. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративно-економічних і соціально-психологічних методів мотивації, розвинена система матеріального стимулювання, яка включає в себе: встановлення постійної і змінної частини оплати праці, доплат, надбавок і премій, штрафів і стягнень.

Існуюча на даний момент система організації моральної та матеріальної мотивації працівників ТОВ «ЕКО-СТЕМ» потребує корегування і вдосконалення за наступними напрямками: 1) розробка системи критеріїв оцінок результатів праці працівників, на основі чого внести зміни до Положення про преміювання працівників; 2) розробка Положення про додаткові методи заохочення працівників.

Аналіз сформованої практики мотивації співробітників компанії ТОВ «ЕКО-СТЕМ», показав, що його основними перевагами є: а) керівництво мотивує співробітників компанії здебільшого за допомогою матеріальної винагороди, але є і нематеріальне заохочення у вигляді корпоративних відвідувань розважальних центрів і проведення свят, що в свою чергу покращує психологічний клімат підприємства; б) кадрова політика, спрямована на підготовку й утримання в компанії висококваліфікованого персоналу, здатного підвищувати показник ефективності праці.

Основними проблемами і недоліками в сформованій практиці мотивації співробітників розглянутого підприємства є: а) переважання методів одноосібного стилю управління, коли система штрафів і депреміювання як один із засобів матеріального стимулювання персоналу є в більшості випадків інструментом оперативного управління; в результаті можна говорити про те, що одноосібний стиль управління відрізняється відсутністю мотивації, мотивація персоналу здійснюється, проте характеризується високою централізацією керівництва; б) система оплати праці не в повній мірі задовольняє співробітників компанії, оскільки не відображає в повній мірі залежно оплати від результатів праці співробітників.

Розроблено такі практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації співробітників підприємства ТОВ «ЕКО-СТЕМ»: а) внесення змін до чинного Положення про оплату праці працівників: в порядку нарахування заробітної плати необхідно вказати, що заробітна плата співробітників формується з фіксованого окладу і змінної частини винагороди пов'язаною із показниками роботи кожного співробітника організації, б) пропонуються до використання підвищуючі і знижуючі коригуючі коефіцієнти, розраховані на основі сучасних методик обліку вкладу ключових співробітників в діяльність компанії, в) вироблення більш демократичного стилю керівництва в ТОВ «ЕКО-СТЕМ» на основі поєднання двох факторів, що характеризують відношення керівництва до персоналу і до виробництва: 1) рішення приймаються в результаті колективного обговорення, 2) комунікації є нормою робочого процесу, керівник уважно прислухається до своїх підлеглих.

З точки зору соціальної ефективності, після впровадження названих вище рекомендацій в компанії буде формуватися і стабілізуватися міцний, дружний колектив персоналу, активно працює на рішення виробничих завдань організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. 2005. 296 с.
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей - 2 вид. стер., К.: Знання Прес, 2008. 314 с.
3. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2023.
4. Бородатий В.П. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. екон. спец. К., 2007. 270 с.
5. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976>
6. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2024. 620 с.
7. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 276 с.
8. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2023. № 2. С. 20 – 22.
9. Е.П. Михайлов, А.В. Мерзляк, М.Х. Корецький, Г.О. Михайлова Економіка праці: навчальний посібник для студентів.: Д.: Наука і освіта, 2008. 227 с.
10. Єганов О.Ю. та ін. Економіка праці: Навч. Посібник. Миколаїв: УДМТУ 2009. 48 с.
11. Комариця Л.Л., Кобеля З.І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com>
12. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві: веб-сайт. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>: ~:text=Система%20мотивації%20характеризує%20сукупність%20взаємозв'язків,цілей%20діяльності%20підприємства%20(організації).

- 13.Кредісов А.І., Танченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2007. 556 с.
- 14.Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 296 с.
- 15.Малік МІ. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ "ІАЕ", 2009. 370 с.
- 16.Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. К.: МАУП, 2008. 176 с.
- 17.Мотивація і стимулювання трудової активності персонал: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html>
- 18.Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org>
- 19.Кібанов А. Я. Управління персоналом: курсові проекти: Навчальний посібник. Київ. 2018. 128 с.
- 20.Кузіна І. Г., Панфілова А. О. Соціологія управління персоналом : Навчальний посібник. Одеса. 2025. 160 с.
- 21.Кязимов К. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник.Львів. 2024. 202 с.
- 22.Лукичева Л. І. Управління персоналом : Курс лекцій, практичні заняття. Київ. 2018. 264 с.
- 23.Маслова В. М. Управління персоналом: Підручник і практикум для СПО. Львів. 2024. 432 с.
- 24.Маслова, В. М. Управління персоналом : Підручник і практикум для академічного бакалаврату. Львів. 2018. 492 с.
- 25.Меліхов, Ю. Є. Управління персоналом: портфель надійних технологій : Навчально-практичний посібник. Київ. 2015. 344 с.
- 26.Мінеєв, О. К. Управління персоналом організації: технології управління розвитком персоналу : Підручник. Дніпро. 2023. 539 с.
- 27.Мордовин С. К. Управління персоналом: сучасна українська практика : Навчальний посібник. 2023. Київ. 304 с.
- 28.Москаленко В. О. HR показники-інструмент вдосконалення системи оцінки персоналу. Агросвіт. 2010. № 19. С. 45-47.
- 29.Мотивація трудової діяльності : Навчальний посібник. Одеса. 2023. 425 с.
- 30.Менеджмент: навч. посіб./ [За ред. С. І. Михайлова]. - 2-ге вид., випр. та

доп. - К.: ЦУЛ, 2017. - 536 с.

31. Менеджмент: навч. посіб./ [Заг. ред. Мошека Г. Є.]. - вид. 2-ге, доп., перероб. - К.: Ліра-К, 2018. - 550 с.

32. Менеджмент: навч. посіб./ [Заг. ред. Балашова А. М та Мошека Г. Є.]. - К.: Ліра-К, 2025. - 646 с. - 978

33. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст./ [За заг. ред. Мошека Г. Є.]. - К.: Ліра-К, 2023. - 808 с.

34. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб./ [Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б. та ін.]. - Л.: Магнолія 2006, 2017. - 293 с.

35. Кучеренко Д. Г. Менеджмент: курс лекцій. - 2-ге вид. - К.: ЦУЛ, 2024. - 184 с.

36. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 268 с.

37. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу= Management of staff: навч. посіб. - Суми: Університетська книга, 2016. - 592 с.

38. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. - К.: SBA-Print, 2023. - 190 с.

39. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2015. - 560 с.

40. Оліховська М. В., Лелик Л. І., Оліховський В. Я. Менеджмент організацій: навч. посіб. - Львів: Ліга-Прес, 2018. - 372 с.

41. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручн. - Вид. 4-те, перероб. і доп. - К.: Кондор, 2015. - 563 с.

42. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. - К.: Ліра-К, 2015. - 338 с.

43. Сахно Є. Ю., Пономаренко С. І., Дорош М. С. Менеджмент малих та середніх підприємств: навч. посіб. - К.: Кондор, 2016. - 342 с.

44. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2017. - 344 с.

45. Пічугін В. Г. Психологія впливу в управлінні персоналом : Навчальний посібник. Дніпро. 2025. 144 с.

46. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. Львів. 2003. 216 с.

- 47.Пугачов В. П. Управління персоналом організації : Підручник і практикум для академічного бакалаврату. Київ. 2024. 402 с.
- 48.Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2013. № 1 (64). С. 177-184.
- 49.Руденко А. М., Котлярова В. В., Латишева А. Т. Управління персоналом : Навчальний посібник. Львів. 2025. 320 с.
- 50.Самигін С. І., Узунов В. В., Карташевіч Е. В. Організація науково-дослідницької та педагогічної діяльності в галузі управління персоналом : Навчальний посібник для вузів. Київ. 2024. 283 с.
- 51.Тебекін А. В. Стратегічне управління персоналом : Підручник. Одеса. 2025. 720 с.
- 52.Управління персоналом: варіативні навчальні дисципліни, курсові проекти : Навчальний посібник. Дніпро. 2023. 36 с.
- 53.Уранова А. А. Мотивація співробітників на підприємстві. Міжнародний науковий журнал. Львів. 2018. № 12. С. 184-187.
- 54.Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. Управління розвитком. 2013. № 4. С. 19-20.
- 55.Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Алерта, 2015. - 492 с.
- 56.Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : Монографія. Харків. 2024. С. 208.
- 57.Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку. Вісник УАДУ. Київ. 2023. № 2. С. 113-124.